



# Rumos

Programa Operacional de Valorização  
do Potencial Humano  
e Coesão Social da RAM

## ESTUDO DE AVALIAÇÃO DA OPERACIONALIZAÇÃO DAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO-CONSULTORIA (TIPOLOGIA 1.2.3) DO PROGRAMA RUMOS

Relatório Final

Fevereiro de 2012



## INDICE

Sumário executivo	1
1. Introdução	4
2. Âmbito e objectivos da avaliação	5
3. Metodologia	7
3.1. Referencial metodológico para a avaliação de resultados e impactos	7
3.2. Fontes e métodos de recolha de informação	9
4. Descrição do objecto de avaliação	14
5. Resposta às questões de avaliação	16
5.1. Quais os principais impactos nas empresas intervencionadas, ao nível dos seus processos de gestão e da melhoria dos seus recursos humanos?	16
5.2. Qual o grau de inovação associado a esta intervenção?	44
5.3. O custo/ benefício associado a este tipo de intervenções é justificado ou deverá ser substituído por outro tipo de intervenção?	49
5.4. Quais as eventuais alterações que esta tipologia de intervenção pode ter no futuro, para melhor potenciar os seus objectivos e dar seguimento às intervenções já efectuadas?	53
6. Conclusões	55
7. Recomendações	58

## INDICE DE TABELAS

Tabela 1. Fases e produtos do Estudo	4
Tabela 2. Questões e sub-questões de avaliação	5
Tabela 3. Informação documental	9
Tabela 4. Painel de Situações Empresariais – domínios e fontes de informação	11
Tabela 5. Painel de Situações Empresariais – empresas estudadas	12
Tabela 6. Painel de Situações Empresariais – entrevistas a entidades beneficiárias e executoras	13
Tabela 7. Objectivos dos projectos da Tipologia Acções de Formação-Consultoria	16
Tabela 8. Características gerais da intervenção nas empresas	18
Tabela 9. Realização física da Tipologia 1.2.3	20
Tabela 10. (Re)programação dos projectos	21
Tabela 11. N.º de empresas por projecto	21
Tabela 12. Distribuição por número de formandos	22
Tabela 13. Características dos formandos	22
Tabela 14. Volume de horas de formação e de consultoria	23
Tabela 15. Empresas abrangidas por concelho e taxa de cobertura	23
Tabela 16. Empresas abrangidas por dimensão e taxa de cobertura	24
Tabela 17. Sistematização da informação recolhida nas empresas estudadas	25
Tabela 18. Leitura de síntese dos resultados e impactos nas empresas estudadas	34
Tabela 19. Leitura de síntese dos resultados ao nível das competências dos trabalhadores e empresários/ dirigentes nas empresas estudadas	39
Tabela 20. Lista de entidades executoras	46
Tabela 21. Duração dos projectos de formação dos consultores/ ACIF	47
Tabela 22. Custo médio por projecto e por formando	50
Tabela 23. Áreas de melhoria e boas práticas	54
Tabela 24. Síntese das recomendações	58

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados e impacto dos projectos da Tipologia 1.2.3 do Programa Rumos	8
---	---

## LISTA DE SIGLAS

ACIF – Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara do Comércio e Indústria da Madeira

---

ACIPS – Associação Comercial e Industrial de Porto Santo

---

ACSRAM – Associação do Comércio e Serviços da Região Autónoma da Madeira

---

ASSICOM – Associação da Indústria da Construção da Região Autónoma da Madeira

---

CEM – Conselho Empresarial da Madeira

---

ECAM – Empresa de Consultoria e Assessoria Empresarial da Madeira, S.A.

---

PROINOV – Consultoria em Gestão, Formação e Multimédia Lda

---

## Equipa técnica

António Figueiredo

---

Leonor Rocha (Painel de situações empresariais)

---

Maria de Lurdes Cunha (Coordenação)

---

Paulo Feliciano

---

Sónia Trindade

---

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A finalidade do Estudo de Avaliação da Operacionalização das Acções de Formação-Consultoria (Tipologia 1.2.3) do Programa Rumos é realizar a avaliação dos resultados e impactos e dar pistas orientadoras para a preparação do novo período de abertura de candidaturas.

A avaliação, com um horizonte temporal de 2007 a 2011, foi conduzida com base num referencial metodológico de reconstrução da cadeia de resultados e impactos da Tipologia, junto dos indivíduos (trabalhadores e empresários/ dirigentes) e das empresas.

A estratégia de recolha de informação foi de carácter essencialmente qualitativo, através da análise aprofundada de dezoito empresas que beneficiaram da intervenção. Neste âmbito, foram realizadas entrevistas aos empresários/ dirigentes e outros técnicos e colaboradores e a uma amostra de consultores/ formadores. Cumulativamente foram realizadas entrevistas individuais às entidades beneficiárias e executoras, que também foram mobilizadas para duas reuniões colectivas. A informação documental e estatística e as reuniões com os órgãos de gestão completam as actividades de recolha de informação, que se nortearam por um princípio de auscultação alargada a todos os grupos de agentes e beneficiários.

O desenvolvimento da Tipologia assentou em dez projectos protagonizados por sete entidades beneficiárias, (cinco associações empresariais, uma empresa de consultoria e formação e uma empresa que desenvolveu o projecto internamente), que recorreram à contratação de entidades executoras ou consultores para a concepção e implementação dos projectos de intervenção.

Em Outubro de 2011, o número de empresas abrangidas ascendia a 459 e o número de formandos a 490 na componente de consultoria e 4.047 na de formação. Em linha com o proposto pelos critérios de selecção, 87% das empresas envolvidas são maioritariamente micro e pequenas empresas (até 49 trabalhadores), localizadas em quatro concelhos, num *continuum* que se estende desde a Ribeira Brava até ao Machico.

O perfil dos projectos de intervenção nas empresas apresenta uma diversidade grande em termos de duração (varia entre 50h e 1.500h) e foco de intervenção nas empresas. Três dos projectos, que envolvem cerca de metade das empresas destinatárias, assumem uma intervenção transversal às diversas áreas funcionais das empresas, e os restantes sete estão orientados para áreas específicas (qualidade, ambiente, HACCP, marketing, ...). Esta diversidade, por si só, constitui um atributo interessante uma vez que revela uma orientação pela diversificação dos projectos e pela capacidade de adequação aos contextos empresariais. Contudo, os estudos de caso realizados não evidenciam com a clareza que seria de esperar marcadas diferenças na natureza e modo de organização da intervenção nas empresas.

O núcleo central das acções de consultoria e de formação envolveu um número restrito de activos das empresas, porque na generalidade dos casos a consultoria e a formação estão orientados para os empresários e dirigentes e não contemplam uma intervenção especificamente dirigida à formação dos trabalhadores. Esta característica dos projectos reflecte também a sobre representação da duração da componente de consultoria face à formação. Embora os projectos se inscrevam na tipologia “formação-acção individualizada” nos casos estudados predominou uma lógica padronizada de acção, dado que quer a consultoria quer a formação estavam subordinados a programas pré-formatados.

A apreciação dos resultados e impactos da Tipologia revela que na maior parte das empresas estudadas em profundidade foram produzidas mudanças com significado em termos das práticas organizativas e de gestão. A capacidade de transferir para as empresas novos instrumentos e práticas cumpre, globalmente, os objectivos enunciados para os projectos empresariais e dá conta da eficácia da metodologia de intervenção no que se refere à qualificação das práticas organizativas e de gestão nas empresas. As mudanças recenseadas nas empresas incidem, nomeadamente nas seguintes

áreas: imagem, plano de comunicação, estratégia de marketing, gestão de stocks, gestão de recursos humanos, atendimento, ferramentas informáticas, certificação em qualidade, ambiente e HACCP.

Ainda que com um espaço de tempo curto para a sua materialização, os ganhos ao nível de indicadores de *performance* abrem, também, uma perspectiva positiva quanto aos níveis de eficácia alcançados, sobretudo no que respeita aos clientes (evolução do número de clientes, satisfação dos clientes), ou o volume de negócios, embora neste caso com menor relevância.

Em linha com estes resultados a análise qualitativa desenvolvida permitiu verificar que as evoluções ao nível dos conhecimentos e das competências dos participantes se situam fundamentalmente em áreas de conhecimento e de acção de carácter instrumental (atendimento, gestão de stocks, marketing, comunicação, relação com o cliente, HACCP e qualidade). São menos incisivos os resultados identificados ao nível da evolução das competências de gestão dos empresários.

De algum modo, este desempenho explicará o nível de satisfação generalizada dos empresários com a participação na Tipologia, na medida em que a expectativa destes quase sempre privilegia uma lógica mais instrumental ao nível dos resultados concretos na realidade das empresas, mesmo que as aquisições ao nível das aprendizagens nem sempre se torne efectiva. As dinâmicas ao nível da dinamização sectorial, em particular do comércio do Funchal, terão também contribuído para o nível da satisfação dos empresários/ dirigentes.

Sublinha-se que, no seu conjunto, os projectos desenvolvidos enfatizam a componente de consultoria fortalecendo em razão disso a mudança imediata nas empresas. Ao invés, a relativa subalternização da componente de formação limita os efeitos do ponto de vista do desenvolvimento individual de competências e, mais abrangentemente, da óptica que privilegia a “formação pela acção”, podendo representar, no médio prazo, algum custo em termos de sustentabilidade das iniciativas desenvolvidas. Esta característica ajuda a compreender as dificuldades em relacionar e sincronizar de forma orientada as acções de formação e a consultoria.

É também possível concluir que nas empresas estudadas a profundidade dos impactos percebidos é, em parte, determinada pelas características das empresas e pelo tipo de intervenção. Por exemplo, no caso das micro e pequenas empresas do sector do comércio, onde a cultura de regras e de normalização dos procedimentos não é predominante e onde a qualificação dos seus gestores é tendencialmente baixa, os resultados são, globalmente, mais significativos, pois o potencial de introduzir valor acrescentado por via deste tipo de intervenções é maior. A diversidade dos projectos e modelos de intervenção induz a outras relações e factores causais, assumindo-se que os projectos com duração superior à média, os projectos que focalizam a sua intervenção numa área considerada prioritária e o caso do projecto que incidiu apenas numa empresa, tinham, à partida, condições para cumprir de forma global os objectivos estimados.

O perfil de pertença sectorial das empresas apoiadas, que nos casos estudados é expressa através de uma grande concentração em empresas comerciais, constitui um aspecto que deve merecer maior atenção, porque se afigura empobrecida quando olhamos para o objectivo estratégico da Tipologia de Intervenção. Com efeito, as dinâmicas de inovação e reestruturação assumem um perfil pouco avançado e a articulação com factores potenciadoras da robustez do tecido empresarial regional e do sustento de um quadro produtivo mais diversificado e com potencial de efeitos multiplicadores na economia da RAM, uma expressão insuficiente.

O grau de compromisso e envolvimento dos empresários constitui outro domínio onde se entende existir margem de progressão em intervenções desta natureza. Pelo contributo que representa para o sucesso das intervenções que visam introduzir mudanças organizacionais – os estudos de caso aferiram isso com bastante clareza –, apostar em processos de selecção que mais atentamente ponderem esta variável será uma importante condição de reforço da eficácia da Tipologia. Por outro lado, a longa duração da generalidade dos projectos coloca exigências acrescidas ao desempenho dos consultores e formadores, quer ao nível da capacidade de mobilização dos empresários/ dirigentes para as actividades previstas, quer em termos da organização e estruturação das acções concretas que são realizadas nas empresas.

A evolução do contexto económico e social reforça a pertinência que foi atribuída à Tipologia no momento da programação do PO Rumos e acentua a relevância das Acções de Formação-Consultoria no quadro das ofertas de formação para as micro empresas e PME.

No sentido de incrementar as suas condições de qualidade e eficácia, o quadro orientador das recomendações de apoio ao novo período de abertura de candidaturas assenta nos seguintes princípios:

- A importância de atribuir uma maior orientação estratégica à Tipologia, alinhando os projectos que financia com domínios de aposta com impacto mais sensível na competitividade da região;
- A utilidade de contemplar um quadro de programação mais orientador relativamente à organização dos projectos e às actividades que devem suportar o seu desenvolvimento;
- A necessidade de reforçar a componente de formação, procurando um maior equilíbrio entre as duas dimensões que compõem a Tipologia (consultoria e formação);
- A relevância de reforçar a fase de selecção das empresas;
- A importância de rentabilizar a experiência do sistema regional de actores na concepção e desenvolvimento de projectos de formação-consultoria.

# 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório corresponde ao produto previsto para a Fase 3 do Estudo de Avaliação da Operacionalização das Acções de Formação-Consultoria (Tipologia 1.2.3) do Programa Rumos. A apresentação deste relatório, bem como do sumário executivo, encerra o Estudo de avaliação, que se organizou em três fases a que corresponderam diversos produtos.

Tabela 1. Fases e produtos do Estudo

<i>Fases do Estudo</i>	<i>Produtos</i>
Fase 1. Consolidação da metodologia	Relatório Inicial
Fase 2. Desenvolvimento do Estudo	Relatório Preliminar de Avaliação
Fase 3. Conclusão do Estudo	Relatório Final de Avaliação Sumário Executivo

O conteúdo do relatório procura responder exhaustivamente ao definido no Caderno de Encargos e inclui para além do sumário executivo os seguintes capítulos:

- capítulo de apresentação do âmbito e objectivos da avaliação, que situa os elementos centrais do Estudo;
- capítulo dedicado à metodologia que se encontra dividido em duas partes, a abordagem metodológica para a avaliação dos resultados e impactos e a estratégia de recolha de informação;
- capítulo com breve apresentação da Tipologia;
- capítulo de explanação da resposta às questões de avaliação definidas para o Estudo, que se encontra organizado em quatro sub-capítulos que correspondem a essas mesmas questões de avaliação;
- capítulo com a apresentação das conclusões do Estudo;
- finalmente, o capítulo dedicado às recomendações de apoio a nova fase de candidaturas para projectos de formação-consultoria.

Os anexos, apresentados em documento autónomo, incluem informação relativa ao Painel de Situações Empresariais, designadamente guião de entrevista e fichas de apresentação dos resultados das empresas estudadas.



## 2. ÂMBITO E OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO

A finalidade do presente exercício de avaliação é realizar um balanço da modalidade de formação-consultoria (Tipologia 1.2.3 do Programa Rumos) e dar pistas orientadoras para a preparação do período de abertura de novas candidaturas. Trata-se assim de uma avaliação que para além da apreciação dos resultados e impactos da Tipologia, deverá simultaneamente disponibilizar um conjunto de conclusões, justificações e recomendações que apoiem a tomada de decisão do organismo gestor relativa à próxima fase de operacionalização da Tipologia. O carácter inovador desta modalidade de formação para as micro, pequenas e médias empresas justifica a necessidade da avaliação produzir elementos que suportem a acção da gestão do Programa Rumos, conforme é claro no quadro de objectivos definido para o Estudo. A saber:

Objectivo geral:

- Apreciar os contributos dos projectos aprovados para desenvolver a formação dirigida às pequenas e médias empresas, com vista à introdução de melhorias ao nível dos instrumentos de suporte à gestão, coordenação e execução da Tipologia.

Objectivos específicos:

- Avaliar as metodologias de consultoria e intervenção que foram utilizadas nas empresas;
- Avaliar o impacto das intervenções ao nível da modernização das empresas, do aumento da sua produtividade e da qualificação dos seus recursos humanos;
- Formular recomendações/ justificações sobre a manutenção ou não deste tipo de intervenção, bem como do modo como deve ser implementado (nomeadamente tipologia de entidades promotoras, áreas sectoriais de intervenção, metodologias a adoptar, etc.).

Apresenta-se seguidamente, as questões e sub-questões de avaliação que nortearam a realização do trabalho.

Tabela 2. Questões e sub-questões de avaliação

<i>Questões de Avaliação</i>	<i>Sub-questões de Avaliação</i>
1. Quais os principais impactos nas empresas intervencionadas, ao nível dos seus processos de gestão e da melhoria dos seus recursos humanos?	1.1. Quais as características principais dos projectos aprovados, nomeadamente, objectivos operacionais e domínios de actuação nas empresas?
	1.2. Quais as características gerais da execução em termos das empresas e dos formandos?
	1.3. Os impactos obtidos ao nível do desenvolvimento dos processos de gestão e da melhoria dos seus recursos humanos empresários/ dirigentes e colaboradores estão alinhados com o previsto nos projectos aprovados?
2. Qual o grau de inovação associado a esta intervenção?	2.1. Quais as principais características do modelo de intervenção nas empresas?
	2.2. Quais são as estratégias de recrutamento e selecção de empresas?
	2.3. Como se estruturam as equipas responsáveis pela intervenção nas empresas?

<i>Questões de Avaliação</i>	<i>Sub-questões de Avaliação</i>
	2.4. Quais as estratégias de selecção dos consultores e formadores?
	2.5. Quais as estratégias de monitorização e avaliação implementadas pelas entidades beneficiárias?
3. O custo/ benefício associado a este tipo de intervenções é justificado ou deverá ser substituído por outro tipo de intervenção?	3.1. O quadro de objectivos da tipologia de intervenção mantém-se pertinente face às necessidades das Micro e PME envolvidas e do tecido empresarial regional?
	3.2. Quais os factores distintivos desta tipologia comparativamente com outras modalidades de formação para as micro empresas e PME?
	3.3. Em que medida é que os resultados alcançados se revelam distintos dos resultados das modalidades tradicionais de formação?
4. Quais as eventuais alterações que esta tipologia de intervenção pode ter no futuro, para melhor potenciar os seus objectivos e dar seguimento às intervenções já efectuadas?	4.1. Que tipo de boas práticas desenvolvidas por outros programas de formação-consultoria podem ser transferidas para esta tipologia de intervenção?
	4.2. Quais as áreas de melhoria para a tipologia de intervenção no que respeita, nomeadamente: - ao quadro regulamentar; - às condições de operacionalização (gestão, selecção de entidades e coordenação) - às modalidades de acompanhamento e avaliação dos projectos pelas entidades Promotoras.

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. REFERENCIAL METODOLÓGICO PARA A AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E IMPACTOS

Do ponto de vista metodológico a avaliação da formação confronta-se de forma recorrente com uma questão crucial – a insuficiente definição dos resultados e impactos esperados da formação. De facto, em muitos casos os resultados esperados da formação são definidos de forma qualitativa e vaga e sem estarem associados a indicadores que sirvam de referência para aferir a evolução desejada.

Para além das condicionantes associadas à definição dos resultados esperados, a avaliação da formação apresenta outros elementos que complexificam o trabalho técnico, nomeadamente:

- A dificuldade em isolar os contributos da formação de outros instrumentos e factores que actuam cumulativamente na vida das organizações e dos indivíduos;
- A necessidade de perspectivar os impactos da formação na dupla lógica dos impactos previstos e não previstos, em função da complexidade dos factores (individuais, colectivos e organizacionais) associados à realização da formação;
- A importância de integrar na avaliação a análise das condições de qualidade necessárias à produção dos diversos tipos de resultados da formação.

Tendo em consideração estes elementos de enquadramento da avaliação da formação e as características da formação desenvolvida no âmbito da Tipologia 1.2.3, foi concebido um referencial metodológico que procura potenciar a eficácia e utilidade do Estudo.

A metodologia proposta assenta num princípio fundamental – a avaliação da formação desenvolve-se por referência a uma cadeia de resultados, que inclui três níveis interdependentes:

- Nível I: Aquisições – Recursos (conhecimentos, saber-fazer, atitudes);
- Nível II: Transferência – Capacidade de combinar e mobilizar recursos; Práticas profissionais;
- Nível III: Impacto na organização – Parâmetros de funcionamento da organização.

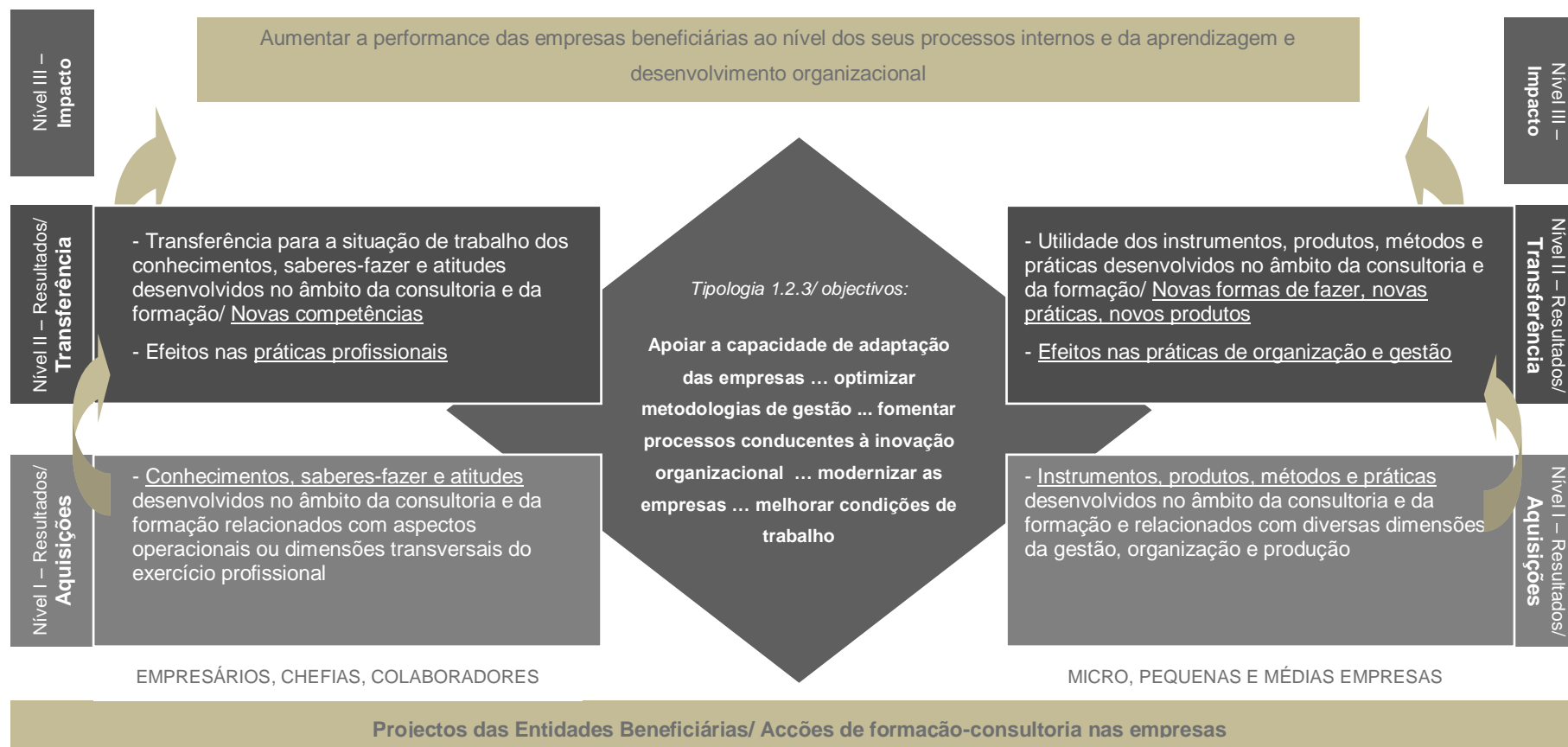
Através da incorporação desta perspectiva o exercício de avaliação abarca os diferentes níveis de resultados da formação e enriquece a análise através de uma lógica de dedução associada ao princípio da interdependência entre os níveis de resultados da formação. Assim, a avaliação de impactos é acompanhada da aferição do grau de alcance dos resultados necessários à sua prossecução (aquisições e transferência), numa lógica de dedução que permitirá robustecer as conclusões em torno dos impactos verificados, ou inferir impactos potenciais a partir da análise dos resultados prévios.

Complementarmente, propõe-se analisar a pertinência e utilidade da intervenção formativa realizada nas empresas, isto é, a relação das acções de formação-consultoria com os problemas e necessidades das empresas e com a sua situação específica e os métodos usados, nomeadamente em termos do envolvimento dos empresários.

Assim, a avaliação dos impactos no âmbito do presente Estudo será desenvolvida por referência à matriz que se apresenta na figura seguinte, devendo destacar-se a importância dos seguintes aspectos:

- A integração de públicos distintos, os indivíduos e as empresas; A diversidade dos resultados de formação (competências, produtos, práticas, ...), decorrentes das intervenções de consultoria e da formação; A interdependência entre os diversos níveis de resultados.

Figura 1. Resultados e impacto dos projectos da Tipologia 1.2.3 do Programa Rumos



### 3.2. FONTES E MÉTODOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

O plano de recolha de informação definido para o Estudo incluiu a recolha e tratamento de informação primária junto dos agentes e beneficiários do Programa e a informação secundária.

#### *Informação secundária*

##### **Informação documental**

A análise da informação documental constituiu uma importante fonte de informação para o Estudo, na medida em que permitiu aceder aos fundamentos, historial e dinâmicas de desenvolvimento da Tipologia e de cada um dos projectos que a concretizam.

Tabela 3. Informação documental

<i>Tipo de documentos</i>	<i>Listagem de documentos</i>
Documentação referente à Tipologia 1.2.3	Programa Operacional Rumos Regulamento específico do Programa Operacional Rumos Relatório de Execução 2010 do Programa Operacional Rumos
Documentação referente aos projectos das entidades beneficiárias	ACIF: Folhetos promocionais: PIAMEi9, +Comércio, +Turismo; Relatório de avaliação da 2. <sup>a</sup> fase do projecto + Comércio; Relatório Final da 2. <sup>a</sup> fase do projecto + Comércio; Relatório de avaliação final da 2. <sup>a</sup> fase do projecto PIAMEi9; Relatório Final da 2. <sup>a</sup> fase do projecto PIAMEi9
	CEM: Guia de divulgação formação-consultoria: implementação de sistema de gestão de qualidade
	PROINOV: Candidatura ao Programa Operacional Rumos – Promarketing; Candidatura ao Programa Operacional Rumos – Emarketing; Relatório – Memória Descritiva, Pedido de Saldo Final ; Promarketing
	ASSICOM: Memória descritiva/ Candidatura ao Programa Operacional “Rumos; Relatório de avaliação externa
	ACIPS: Memória descritiva/ Candidatura ao Programa Operacional “Rumos; Relatório de avaliação externa
	ACSRAM: Memória descritiva/ Candidatura ao Programa Operacional “Rumos; Relatório de avaliação externa
Outra documentação	ECAM: Proposta; Relatório de Avaliação; Relatório de Diagnóstico Organizacional; Plano de Acção; Programas dos cursos de formação; Relatórios de Formação
	Documentação diversa referente a cada uma das empresas analisadas no âmbito do Painel de Situações Empresariais

### **Informação estatística**

Foi solicitada e analisada a seguinte informação estatística.

- Organismo Intermédio, DRQP, Direcção Regional de Qualificação Profissional: realização física e execução financeira apurada através do SIIFSE, Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu a 24/10/2011
- Entidades beneficiárias: empresas abrangidas, volume de formação, número total de horas de formação, número total de horas de consultoria.
- Sistema estatístico nacional (INE): número de empresas segundo o concelho e a dimensão.

### **Informação primária**

#### **Reuniões com equipa de gestão do Programa Rumos**

Embora não tenha figurado na listagem de fontes de informação com o carácter de entrevista autónoma, mas antes como uma componente das reuniões gerais de lançamento e acompanhamento do Estudo, a concretização desta recolha de informação assumiu relevância, nomeadamente no que respeita nomeadamente à clarificação do enquadramento regulamentar e das orientações gerais e apoio na organização e validação da metodologia do Estudo.

#### **Reuniões e entrevistas com a equipa do Organismo Intermédio/ DRQP**

No decorrer da Fase 1 do Estudo foi realizada uma reunião exploratória para recolher as primeiras informações relativa à Tipologia, analisar a viabilidade da metodologia prevista e clarificar as expectativas em relação ao trabalho. Na Fase 2 do Estudo foi realizada uma reunião dedicada ao aprofundamento do conhecimento da Tipologia e dos seus diversos projectos. Na Fase final do Estudo, foi promovida uma reunião dedicada à análise das conclusões e respectivas áreas de recomendação.

#### **Entrevistas colectivas com entidades beneficiárias**

Tal como previsto foi realizada, na Fase 1 do Estudo, uma reunião com entidades beneficiárias dedicada a dois objectivos principais: comunicação dos contornos do Estudo e análise das condições de participação das entidades beneficiárias e recolha de informação/ opinião e documentação relativa ao desenvolvimento dos diversos projectos.

Estiveram presentes as seguintes entidades: ACIF, PROINOV e a empresa XC Consultores Lda. em representação da ACSRAM, ASSICOM e ACIPS.

Na Fase 3. Consolidação dos Resultados da Avaliação estava prevista a realização de mais uma entrevista colectiva com entidades beneficiárias e executoras e um *focus-group* com consultores e formadores. Pelo facto de no âmbito da estratégia metodológica Painel de Situações Empresariais terem sido realizadas entrevistas individuais com os interlocutores da quase totalidade das entidades beneficiárias e com uma parte significativa de consultores e formadores, foi realizado um *focus-group* com as entidades beneficiárias e as entidades executoras, dedicado à apresentação dos resultados preliminares da avaliação e à discussão das linhas de recomendação para futuras edições da Tipologia.

### Painel de Situações Empresariais

No âmbito desta estratégia metodológica foram accionadas fontes de informação de características diversas, que respondem a diferentes objectivos de recolha de informação, conforme se apresenta seguidamente.

Tabela 4. Painel de Situações Empresariais – domínios e fontes de informação

<i>Fontes de informação</i> <i>Domínios de informação</i>	<i>Análise documental</i>	<i>Entrevista entidade beneficiária</i>	<i>Entrevista consultores/ formadores</i>	<i>Entrevista empresário/ dirigente</i>
<b>1. Caracterização dos projectos das entidades beneficiárias</b>				
Histórico e candidatura ao Programa Rumos		+++		
Modelo, programa e execução do projecto		+++	+++	+++
Seleção das empresas		+++	+++	
Constituição e organização de equipas		+++	+++	
Acompanhamento e avaliação		+++		
<b>2. Caracterização das empresas e do empresário</b>				
Adesão e arranque do projecto				+++
Caracterização das empresas e empresários	+++			+++
<b>3. Identificação de resultados e impactos</b>				
Empresários/ aquisição e transferência de competências				+++
Colaboradores / aquisição e transferência de competências				+++
Empresas/ resultados imediatos e de curto prazo (no final da intervenção)				+++
Empresas/ resultados de médio e longo prazo				+++
<b>4. Perspectivas de evolução, identificação de boas-práticas e recomendações</b>	+++	+++	+++	+++

As entrevistas às entidades beneficiárias e às equipas de consultores e formadores integraram também uma componente de recolha de informação e opinião relativa a questões gerais da Tipologia.

A selecção das empresas envolvidas no Painel de Situações Empresariais foi realizada através de escolha aleatória a partir de uma amostra previamente seleccionada pelas entidades beneficiárias, em função dos seguintes critérios:

- Pelo menos 50% “casos de sucesso” do ponto de vista do alcance dos resultados a que a intervenção se propunha; disponibilidade e abertura do interlocutor na empresa para a recolha de informação prevista; facilidade no acesso à equipa de consultores e formadores; diversidade sectorial.

Foram seleccionadas vinte empresas para realizar uma análise aprofundada. O número de empresas seleccionadas respondeu aos objectivos da recolha de informação e respeitou os princípios de uma estratégia de recolha de dados de carácter qualitativo. Considera-se também que foi assegurada a diversidade dos projectos e das empresas, em função dos seguintes aspectos:

- Tipificação das intervenções em cada um dos projectos, em termos das condições de base das empresas (sector e problemáticas), e ao nível dos métodos e temáticas de intervenção;

diversidade sectorial e dimensional e integração de casos diferenciados quanto ao potencial de sucesso dos resultados alcançados; cobertura de todos os projectos.

O desenvolvimento do trabalho permitiu cumprir de forma genérica esta programação, tendo sido analisados dezoito dos vinte casos inicialmente previstos. Os dois casos de empresas não estudados correspondem a situações de dificuldade de agendamento, que não foi possível ultrapassar.

A tabela seguinte apresenta a caracterização geral das empresas estudadas. Optou-se por manter as empresas como casos anónimos, e a identificação dos casos ao longo do Estudo é realizada através do número de ordem apresentado na tabela.

Tabela 5. Painel de Situações Empresariais – empresas estudadas

<i>Entidades beneficiárias / Projectos</i>	<i>N.º ordem</i>	<i>Sector</i>	<i>Dimensão</i>
ACIF/ PIAMEi9	Caso 15	Actividades desportivas	2
	Caso 13	Abate de aves	70
	Caso 8	Lavagem e limpeza a seco	4
	Caso 1	Comércio.	11
	Caso 6	Comércio	9
ACIF/ +Comércio	Caso 9	Comércio	8
	Caso 2	Comércio	2
	Caso 12	Comércio	16
	Caso 4	Comércio	10
ACIF/ +Turismo	Caso 11	Restauração	17
	Caso 10	Hotelaria	220
CEM	Caso 16	Ensino	14
	Caso 17	Construção civil	11
ACSRAM	Caso 5	Serração de madeiras, carpintaria	54
	Caso 7	Restauração	9
PROINOV/ Promarketing	Caso 18	Comércio	63
PROINOV/ e-marketing	Caso 14	Turismo	20
ECAM	Caso 3	Consultoria	33

A recolha de informação nas empresas foi realizada através de entrevista aprofundada, em regime presencial, aos principais envolvidos em cada uma das empresas – empresário/ dirigente e outros técnicos e colaboradores. Cumulativamente foram auscultados os responsáveis pelas entidades beneficiárias e executoras, bem como uma amostra de consultores/ formadores de quatro entidades executoras.



Tabela 6. Painei de Situações Empresariais – entrevistas a entidades beneficiárias e executoras

<i>Entidades beneficiárias</i>	<i>Entidades executoras</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ACIF</li> <li>- ACSRAM</li> <li>- ASSICOM</li> <li>- CEM</li> <li>- ECAM</li> <li>- PROINOV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaço Diálogo – Projectos de Formação S.A</li> <li>- Future Trends</li> <li>- Learn4u</li> <li>- RHmais, Organização e Gestão de Recursos Humanos, SA</li> <li>- XC Consultores, Lda</li> </ul>

A preparação destas entrevistas constituiu uma condição essencial para a qualidade da informação recolhida, na medida em que as questões nucleares da entrevista foram colocadas por referência à acção efectivamente realizada em cada uma das empresas. Para tal, foi necessário coligir junto das entidades beneficiárias, equipas de consultores/ formadores e fontes documentais os elementos de caracterização da intervenção em cada uma das empresas (objectivos, actividades, métodos, resultados, ...), tendo-se constatado métodos de formalização e níveis de profundidade da informação bastante diferenciados. Esta informação foi, tanto quanto possível, integrada nos respectivos campos dos guiões de entrevista de modo a orientar a recolha de informação junto dos empresários.

## 4. DESCRIÇÃO DO OBJECTO DE AVALIAÇÃO

A competitividade das PME e a sua capacidade de adaptação à mudança é uma problemática cuja actualidade é reforçada nos tempos actuais, e que ao nível das políticas europeias é objecto de programas específicos como é o caso do *Small Business Act* (SBA), que tem por objectivo reforçar as PME de modo a que possam crescer e criar emprego. Os referenciais fundadores deste quadro de acção da União Europeia situam de forma clara a relevância das PME:

- “Os empresários dinâmicos estão particularmente bem colocados para aproveitar as oportunidades da globalização e da aceleração das mudanças tecnológicas. A nossa capacidade para utilizar o potencial de crescimento e inovação das pequenas e médias empresas (PME) será, por isso, decisiva para a prosperidade futura da UE. Num contexto global em permanente mutação, caracterizado por mutações estruturais contínuas e pressões concorrenciais acentuadas, o papel das PME na nossa sociedade passou a ser ainda mais importante enquanto fornecedores de oportunidades de emprego e agentes-chave do bem-estar das comunidades locais e regionais. O dinamismo das PME tornará a Europa mais robusta para fazer face à incerteza que pesa sobre o mundo globalizado de hoje”<sup>1</sup>

Neste contexto, o reforço das condições de acção das PME, e em particular a melhoria do seu quadro de competências assume um significado particular. A modalidade de formação “formação-consultoria”, procura contornar as dificuldades de mobilização dos activos das PME para a formação, incluindo empresários e chefias, por via de uma intervenção em que a formação está directamente articulada com os problemas e oportunidades de desenvolvimento das empresas, com particular enfoque para as dimensões de organização e gestão empresarial. Por isso, assume-se que estes programas são distintos da formação tradicional para as micro empresas e PME, não só no que respeita aos métodos que accionam mas também ao potencial de resultados.

Esta modalidade de formação (também designada de formação-acção) tem um historial significativo em Portugal, que se iniciou no Quadro Comunitário de Apoio II e foi reforçado no QCA III. No quadro do actual QREN, Quadro de Referência Estratégico Nacional assistiu-se ao alargamento da intervenção para as organizações da economia social, ao crescimento do número de beneficiários e ao aumento da diversidade de programas e projectos de formação-consultoria no âmbito do POPH Programa Operacional do Potencial Humano, do PRO-EMPREGO (Açores) e do próprio Programa Rumos.

O desenvolvimento destes programas enquadra-se nos objectivos gerais das respectivas tipologias dos Programas Operacionais do FSE, mas os referenciais metodológicos permitem que cada programa defina um modelo específico de intervenção nas empresas, a que correspondem orientações e métodos distintos. Esta diversidade é reforçada pelo tipo de sistema de actores envolvido, nomeadamente no que respeita à figura da Entidade Beneficiária e ao tipo de contratualização estabelecida com empresas de consultoria e de formação e com consultores e formadores.

A análise da configuração específica desta modalidade de formação na Madeira e no âmbito do Programa Rumos é desenvolvida ao longo do capítulo 5 “Resposta às questões de avaliação”, mas vejamos em termos de enquadramento geral os elementos centrais da Tipologia 1.2.3 do Programa Rumos – Acções de Formação-Consultoria, de acordo com a informação inscrita no Regulamento Específico do Programa.

<sup>1</sup> Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões «Think Small First» um «Small Business Act» para a Europa (2008), Bruxelas.

Objectivo geral da Tipologia:

- Apoiar a capacidade de adaptação das empresas, em particular das Micro e PME, através da implementação de acções de formação-acção, que visem a optimização das metodologias de gestão, bem como de processos conducentes à inovação organizacional, numa óptica de modernização e desenvolvimento empresarial e de melhoria das condições de trabalho.

Público-alvo da Tipologia:

- Activos das empresas.

Entidades beneficiárias da Tipologia:

- Pessoas colectivas de direito público e pessoas colectivas de direito privado, com ou sem fins lucrativos).

Como será evidenciado ao longo do capítulo seguinte o sistema de actores envolvido inclui, para além da DRQP, Direcção Regional de Qualificação Profissional, no papel de organismo intermédio, e das próprias entidades beneficiárias, a figura de entidade executora e os consultores e formadores, ambos com importante relevo na implementação da Tipologia.

O Regulamento Específico do Programa Rumos inclui também uma referência particular aos critérios de selecção dos projectos das entidades beneficiárias, que também serão alvo de análise específica aquando do estudo dos resultados e impactos da Tipologia.

CrITÉRIOS de selecção dos projectos da entidades beneficiárias:

- Incorporar uma abordagem sectorial, profissional e / ou regional em todo o processo formativo, desde o diagnóstico de necessidades à avaliação da formação;
- Ser promovido por/para micro, pequenas e médias empresas, nos termos estabelecidos na Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de Maio de 2003.
- Ser dirigido a activos de empresas em reestruturação ou com projectos integrados de desenvolvimento organizacional, devendo haver uma coerência entre a formação e esses processos;
- Actuar sobre sectores, profissões ou áreas de formação que correspondam a necessidades de qualificações e de competências no âmbito do reforço da competitividade e da produtividade da economia da RAM;
- Projectos integrados com outros apoios, nomeadamente no âmbito dos Sistemas de Incentivos.

## 5. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO

### 5.1. QUAIS OS PRINCIPAIS IMPACTOS NAS EMPRESAS INTERVENÇIONADAS, AO NÍVEL DOS SEUS PROCESSOS DE GESTÃO E DA MELHORIA DOS SEUS RECURSOS HUMANOS?

**Sub-questão de avaliação: Quais as características principais dos projectos aprovados, nomeadamente, objectivos operacionais e domínios de actuação nas empresas?**

Os dez projectos que concretizam a Tipologia 1.2.3 do Programa Rumos – Acções de Formação-consultoria apresentam um quadro de objectivos gerais orientado para a “promoção da competitividade das empresas”, “valorização e renovação do sector empresarial”, “melhorias de produtividade” e outras finalidades similares, que no seu conjunto respondem, em termos de formulação, ao objectivo definido para a Tipologia:

- Apoiar a capacidade de adaptação das empresas, em particular das Micro e PME, através da implementação de acções de formação – acção, que visem a optimização das metodologias de gestão, bem como de processos conducentes à inovação organizacional, numa óptica de modernização e desenvolvimento empresarial e de melhoria das condições de trabalho.

Tabela 7. Objectivos dos projectos da Tipologia Acções de Formação-Consultoria

<i>Projecto/ Entidade beneficiária</i>	<i>Objectivos</i>
PIAMEi9 – Programa Integrado de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da RAM/ ACIF	Promover a valorização e renovação do sector empresarial ligado ao pequeno empresário/empreendedor com vista ao reforço da capacidade competitiva das micro e pequenas empresas, preparando-as para uma resposta mais eficaz aos desafios e dificuldades com que se deparam.
+ Comércio/ ACIF	Promover a competitividade das empresas do comércio do Funchal (participação restrita a PME) de forma a criar condições que lhes permitam enfrentar a concorrência cada vez mais competitiva.
+ Turismo/ ACIF	Desenvolver e aplicar processos de formação e apoio consultivo adequados à intervenção das empresas do sector do turismo da Região. Dar oportunidade a, pelo menos 40 empresas regionais, de mudarem a sua forma de funcionar, aumentando a sua produtividade e a competitividade, para além da qualificação dos recursos humanos, contribuindo activamente para gerar condições objectivas de criação de emprego na RAM.
CEM	Viabilizar que ao nível das micro e pequenas empresas, se dinamize a Qualidade, potenciando a resposta efectiva destas empresas a requisitos exigidos nesta área.
ACSRAM	Apoiar as pequenas empresas da Região Autónoma da Madeira a modernizarem a sua gestão, melhorarem a sua produtividade e cumprirem as exigências de qualidade, ambiente e segurança. A orientação do projecto para pequenas empresas e para a melhoria da qualidade da gestão permitirá o desenvolvimento das competências individuais dos formandos e dotar as Empresas de ferramentas operacionais para o cumprimento dos normativos relativos à qualidade, ambiente, segurança alimentar, a melhoria dos indicadores de gestão e de produtividade das empresas e o recurso a novas formas de gestão.

<i>Projecto/ Entidade beneficiária</i>	<i>Objectivos</i>
ASSICOM	Apoiar as pequenas empresas e médias empresas do sector de construção civil da Região Autónoma da Madeira, a modernizarem a sua gestão e cumprirem as exigências de qualidade, ambiente e higiene e segurança no trabalho. Para além do desenvolvimento das competências individuais dos formandos, pretende-se dotar as Empresas de ferramentas operacionais para o cumprimento dos normativos relativos à segurança, à qualidade, ambiente e consequente melhoria da produtividade e dos indicadores de gestão.
ACIPS	Apoiar as pequenas empresas da ilha Porto Santo a modernizarem a sua gestão, melhorarem o atendimento ao cliente e cumprirem as exigências de qualidade, ambiente e segurança. Para além do desenvolvimento das competências individuais dos formandos, pretende-se dotando as Empresas de ferramentas operacionais para o cumprimento dos normativos relativos à segurança alimentar, a melhoria do serviço prestado ao cliente, a melhoria dos indicadores de gestão e de produtividade das empresas e o recurso a novas formas de gestão.
Promarketing/ PROINOV	Deixar as empresas com instrumentos e políticas de marketing e vendas adequadas à sua dimensão que permita ao decisor a dedicação à gestão de uma forma mais profissional e aos seus colaboradores a percepção da importância do controle e gestão dos custos na rentabilidade da empresa.
E-marketing/ PROINOV	Apoiar um grupo de empresas (14), Pequenas e Médias Empresas do Sector do Turismo e Similares (pequenos hotéis, restaurantes, empresas de actividade turística) a implementar estratégias de e-marketing, de forma a melhorar o marketing e comercialização dos seus produtos e serviços, considerando o mercado cada vez mais globalizado em que vivemos e os consumidores que cada vez mais utilizam as tecnologias e a internet para conhecerem os fornecedores e os seus serviços e mesmo para fazerem reservas e compras on-line.
ECAM	Proporcionar uma resposta adequada às necessidades de desenvolvimento de competências dos seus colaboradores ao aperfeiçoamento de melhores práticas a adoptar no âmbito do modelo de negócio da empresa.

Fonte: Regulamento específico do Programa Rumos; Memórias descritivas das candidaturas, no caso da ACIF o enunciado dos objectivos foi retirado dos respectivos panfletos de divulgação.

O grupo de entidades beneficiárias é constituído maioritariamente por associações empresariais (cinco associações), a que se juntam uma empresa promotora de formação e consultoria e uma situação mais atípica, ou seja uma empresa que se candidatou directamente ao Programa Operacional Rumos visando desenvolver o processo formação-consultoria internamente. Todos os projectos foram desenvolvidos através do recurso, por parte da Entidade Beneficiária, à contratação de empresas de consultoria e formação – denominadas de entidades executoras – para a concepção e execução da intervenção, incluindo a organização do dossier de candidatura e até, em alguns casos, o fomento da iniciativa de apresentação de candidatura.

Dado o carácter relativamente abrangente da formulação dos objectivos de cada um dos projectos e a escassa concretização do tipo de resultados e efeitos esperados ao nível das empresas, vejamos as características centrais dos modelos de formação-consultoria dos diversos projectos<sup>2</sup>.

Todos os projectos concretizam o princípio geral da modalidade de formação-consultoria para as micro, pequenas e médias empresas, no que respeita à matriz essencial da intervenção nas empresas, ou seja a integração das componentes de formação e consultoria. Porém, quanto ao modo

<sup>2</sup> Três projectos apresentam na candidatura uma bateria de impactos esperados nas empresas, esses projectos são os seguintes: ACSRAM, Associação do Comércio e Serviços da Região Autónoma da Madeira, ASSICOM, Associação da Indústria da Construção Região Autónoma da Madeira e ACIPS, Associação Comercial e Industrial de Porto Santo.

como cada uma das entidades beneficiárias interpretou e operacionalizou esta modalidade de formação é evidente a diversidade de situações.

No que respeita às áreas de intervenção nas empresas podemos classificar os projectos em dois grupos distintos:

- os projectos que contemplam uma intervenção transversal à empresa;
- os projectos orientados para áreas específicas da empresa (Qualidade, HACCP, marketing, ...).

O primeiro caso envolve os três projectos promovidos pela ACIF e, excepto no caso do PIAMEi9, os demais estão sectorialmente orientados, para os sectores do comércio e do turismo. Para além destes, inclui-se também neste grupo o projecto protagonizado pela ECAM, que tem a particularidade de abranger exclusivamente a própria empresa que apresentou candidatura

No segundo caso, encontra-se alguma variedade. Dois projectos contemplam intervenção nas áreas da qualidade, ambiente, higiene e segurança no trabalho e HACCP e segurança alimentar a que se juntam, num caso, melhorias da produtividade, noutro boas práticas comerciais. Dois outros projectos estão centrados na temática dos sistemas de qualidade e os restantes dois nas vendas e marketing.

A orientação sectorial é também uma marca deste grupo de projectos, cuja intervenção apresenta a seguinte segmentação sectorial: turismo, construção civil, restauração e restauração e comércio.

Tabela 8. Características gerais da intervenção nas empresas

<i>Projecto</i>	<i>Sector</i>	<i>Tipo de intervenção</i>	<i>Custo e abrangidos</i>
PIAMEi9 <sup>3</sup> / ACIF	Diversidade sectorial	Formação-acção individualizada dirigida à inovação e modernização empresarial. PIAMEi9: 262 horas horas: Consultoria 216h + Formação 46h PIAMEi9 Plus: 251 horas: Consultoria 216h+ Formação 35h	Custo total aprovado: 806.242€ Empresas PIAMEi9: 100; Empresas PIAMEi9 Plus: 40 Formandos: 152
+ Comércio/ ACIF	Comércio	Formação-acção padronizada dirigida a todas as áreas de negócio. 396 horas: Consultoria 320h + Formação 72h	Custo total aprovado: 1.182.861€ Empresas: 128 Formandos: 148
+ Turismo/ ACIF	Turismo	Formação-acção padronizada baseada na aplicação do Modelo de Excelência Melhoria Contínua da EQFM 1472 horas: Consultoria 832h + Formação 640h (inclui componentes online)	Custo total aprovado: 2.329.980€ Empresas: 40 Formandos: 90
CEM	Diversidade sectorial	Formação-acção padronizada orientada para a implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade Formação 376h (inclui componentes online)	Custo total aprovado: 313.345€ Empresas: 50 Formandos: 50

<sup>3</sup> O PIAMEi9 sub-divide-se em duas intervenções: PIAMEi9 destinado a empresas que nunca tinham sido abrangidas por programas de consultoria-formação na ACIF e o PIAMEi9 Plus para empresas que já tivessem beneficiados de uma intervenção desta natureza promovida pela ACIF.

<i>Projecto</i>	<i>Sector</i>	<i>Tipo de intervenção</i>	<i>Custo e abrangidos</i>
ACSRAM	Restauração e comércio	Formação-acção padronizada, que contempla três áreas de intervenção distintas, que correspondem a três cursos: 1. Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança no Trabalho; 2. HACCP – Segurança Alimentar; 3. Melhoria da Produtividade - Lean Manufacturing Curso 1: 346 horas: Consultoria 300h + Formação 64h; Curso 2: 128 horas: Consultoria 100h + Formação 28h; Curso 3: 278 horas: Consultoria 250 + Formação 28h.	Custo total aprovado: 575.713€ Empresas: 36 Formandos: 72
ASSICOM	Construção civil	Formação-acção padronizada, que contempla três áreas de intervenção Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança no Trabalho 300 horas: Consultoria 252h + Formação 48h	Custo total aprovado: 565.656€ Empresas: 24 Formandos: 48
ACIPS	Restauração e comércio	Formação-acção padronizada, que contempla três áreas de intervenção distintas, que correspondem a três cursos: 1. Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança no Trabalho; 2. HACCP – Segurança Alimentar; 3. Boas práticas comerciais Curso 1: 364 horas: Consultoria 300h + Formação 64h; Curso 2: 138 horas: Consultoria 110h + Formação 28h; Curso 3: 86 horas: Consultoria 70 + Formação 16h.	Custo total aprovado: 379.735€ Empresas: 27 Formandos: 54
Promarketing/ PROINOV	Turismo	Formação-acção padronizada, orientada para o Marketing e vendas 150 horas: Consultoria 80h + Formação 70h	Custo total aprovado: 89.730€ Empresas: 12 Formandos: 12
E-marketing/ PROINOV	Turismo	Formação-acção padronizada, orientada orientada para o e-marketing 54 horas: Consultoria 24h + Formação 30h	Custo total aprovado: 42.206€ Empresas: 11 Formandos: 11
ECAM	---	Formação-acção individualizada orientada para o processo de trabalho, gestão de recursos humanos e atendimento ao cliente 445 horas: Consultoria 311h + Formação 134h	Custo total aprovado: 83.053€ Empresas: 1 Formandos: 30

A duração da intervenção nas empresas constitui um dos aspectos que mais diferencia os projectos. Um número significativo de projectos tem uma duração que se inclui no intervalo 200h/ 400h, mas a diversidade de situações é muito significativa como se comprova pela duração mínima (54 horas e-marketing/ PROINOV) e duração máxima dos projectos (1.472h + Turismo/ ACIF)

Por outro lado, constata-se que na generalidade dos projectos a duração da consultoria é substancialmente superior à da formação e apenas em dois projectos esta distribuição é similar. Refira-se que as horas de formação correspondem, regra geral, a formação inter-empresa em sala, que reflecte uma lógica de formação assente em programas pré-definidos. Esta característica dos



projectos não deixará de ter influência na concretização de resultados em termos do desenvolvimento das competências dos destinatários finais da Tipologia, até porque o grau de adesão à componente de formação dos projectos foi, em geral, limitado.

Finalmente, refira-se que os projectos desenvolvidos pela ACIF, Associação Comercial e Industrial do Funchal apresentam uma componente complementar de formação de consultores para a intervenção nas empresas, que constitui uma outra variante dos projectos da Tipologia, e se assume como uma prática com importante potencial em termos das condições de qualidade da acção nas empresas.

***Sub-questão de avaliação: Quais as características gerais da execução em termos das empresas e dos formandos?***

Os valores da realização física da Tipologia referenciados no último relatório de execução do Programa Rumos espelham uma dinâmica de execução com tendência positiva a partir de 2009.

Tabela 9. Realização física da Tipologia 1.2.3

N.º de PME abrangidas	Unid.	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meta (média anual)	n.º	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Realização	n.º	0	0	55	184	--	--	--	--	--
Taxa de realização	%	0%	0%	110%	368%	--	--	--	--	--

Fonte: Relatório anual de execução do Programa Rumos 2010

Os dados actualizados a Outubro de 2011 reflectem de forma mais precisa a dimensão da intervenção da Tipologia, já que o número de empresas abrangidas ascende nessa data a 459 empresas. Por outro lado, é evidente que os anos de 2010 e 2011 correspondem, de facto, ao período temporal de execução plena das intervenções.

A tabela seguinte apresenta a programação dos projectos e as alterações entretanto verificadas, que correspondem a um adiamento generalizado das datas de encerramento dos projectos. Esta situação, que justifica a generalidade dos pedidos de alteração dirigidos à DRQP, está relacionada com dificuldades de mobilização das empresas mas reflecte também as consequências da intempérie de Fevereiro de 2010.



Tabela 10. (Re)programação dos projectos

<i>Projectos</i>	2009				2010				2011				2012			
	1.º	2.º	3.º	4.º	1.º	2.º	3.º	4.º	1.º	2.º	3.º	4.º	1.º	2.º	3.º	4.º
ACIF/ PIAMEi9																
ACIF/ Comércio +																
ACIF/ Turismo +																
CEM																
ACSRAM																
ASSICOM																
ACIPS																
PROINOV/ Promarketing																
PROINOV / E- marketing																
ECAM																

Fonte: Mapas de execução disponibilizados pela DRQP e informação das entidades beneficiárias.

O número de empresas abrangidas em Outubro de 2011 remonta a 459 empresas, mas este valor deve ser considerado provisório na medida em que os projectos ainda não estão totalmente encerrados.

Tabela 11. N.º de empresas por projecto

<i>Projectos</i>	<i>N.º de empresas</i>		<i>Taxa de realização</i>
	Programado	Realizado	
ACIF/ PIAMEi9	140	140	100%
ACIF/ + Comércio	128	128	100%
ACIF/ + Turismo	40	40	100%
CEM	50	49	98%
ACSRAM	36	36	100%
ASSICOM	24	24	100%
ACIPS	27	29	107%
PROINOV/ Promarketing	12	11	92%
PROINOV / E-marketing	11	10	91%
ECAM	1	1	100%
	469	459	98%

Fonte: Mapas de execução disponibilizados pela DRQP

O número de formandos contabilizados como destinatários finais da Tipologia é distinto consoante se trata de acções de consultoria ou de formação, mas admite-se que o valor relativo às acções de consultoria (490 formandos) reproduz de forma mais precisa o número efectivo de indivíduos envolvidos<sup>4</sup>.

Tabela 12. Distribuição por número de formandos

<i>Formandos</i>	<i>N.º</i>
Acções de Formação	4 047
Acções de Consultoria	490
Total	4 537

Fonte: Mapas de execução disponibilizados pela DRQP

Não está disponível informação de caracterização do universo de formandos, mas a partir da informação de alguns projectos é possível ter uma ideia das características dos formandos envolvidos, que estão, aliás, indissociavelmente ligadas às particularidades dos sectores de intervenção da formação-acção.

Tabela 13. Características dos formandos

Projectos	Género	Habilitações
PROINOV/ Promarketing	Predominância masculina	92% com ensino superior
ACSRAM	Equilíbrio entre feminino e masculino	72% com habilitações =< 12º ano; 28%com ensino superior
ASSICOM	Predominância do masculino	50% com habilitações =< 12º ano; 50%com ensino superior
ACIPS	Predominância do feminino	88% com habilitações =< 12º ano; 12%com ensino superior

Nota: as habilitações relativas aos projectos ACSRAM, ASSICOM e ACIPS referem-se apenas aos formandos envolvidos na componente de formação.

O volume de horas de formação, reportado a Outubro de 2011, ascende a 135.187.50 horas, sendo que no caso da consultoria assume protagonismo a consultoria individualizada face à padronizada. Refira-se que estes valores não coincidem totalmente com a informação recolhida junto das entidades beneficiárias, na medida em que apenas dois dos dez projectos foram classificados como “formação-acção individualizada”, admitindo-se que esta discrepância reside em interpretações distintas dos conceitos. Contudo, assumindo como definitiva a informação disponibilizada, esta característica dos projectos indica que as intervenções nas empresas se orientam predominantemente para a resposta a necessidades específicas identificadas a partir da realização de um diagnóstico e implementadas a partir da definição de um plano estratégico<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> A discrepância entre os formandos contabilizados segundo o tipo de acções reflecte formas de cálculo diversas, consoante se trata de formação ou de consultoria.

<sup>5</sup> Formação-Acção Padronizada – com vista a proporcionar serviços de formação e consultoria definidos em função de características e necessidades comuns aos destinatários do mesmo sector de actividade e de idêntica dimensão, assente em diagnósticos de necessidades e em planos estratégicos de âmbito sectorial; Formação-Acção Individualizada – com vista a proporcionar serviços de formação e consultoria definidos em função das necessidades específicas dos destinatários, tendo por base o diagnóstico das necessidades do destinatário, estabelecendo-se o plano estratégico de intervenção que responda a essas necessidades, que inclui a formação dos trabalhadores, bem como a execução da formação sob a coordenação do formador-consultor.

Tabela 14. Volume de horas de formação e de consultoria

<i>Tipo de intervenção</i>	<i>Volume de horas</i>
Formação	43 512.50
Consultoria padronizada	16 637.50
Consultoria individual	75 037.50
Total	135 187.50

Fonte: Mapas de execução disponibilizados pela DRQP.

A cobertura da intervenção da Tipologia face ao tecido empresarial da Região é muito reduzida (2.1% do total de empresas da Região). Do ponto de vista da incidência geográfica dos projectos, assinala-se que 67% das empresas abrangidas estão localizadas nos concelhos do Funchal e Santa Cruz, e se a estes juntarmos os concelhos limítrofes da Ribeira Brava e Machico, constata-se que cerca de 80% das empresas abrangidas estão localizadas em quatro concelhos.

Tabela 15. Empresas abrangidas por concelho e taxa de cobertura

<i>Concelho</i>	<i>Empresas abrangidas</i>		<i>Empresas localizadas</i>		<i>Taxa de cobertura</i>
	N.º	%	N.º	%	%
Câmara de Lobos	31	6,8	1516	6,9	2,0
Funchal	229	49,9	12790	58,5	1,8
Machico	21	4,6	1397	6,4	1,5
Porto Santo	30	6,5	538	2,5	5,6
Ribeira Brava	20	4,4	699	3,2	2,9
Santa Cruz	78	17,0	2921	13,4	2,7
Porto Moniz	3	0,7	148	0,7	2,0
Ponta do Sol	22	4,8	495	2,3	4,4
São Vicente	11	2,4	344	1,6	3,2
Santana	6	1,3	411	1,9	1,5
Calheta	8	1,7	596	2,7	1,3
TOTAL	459	100,0	21855	100,0	2,1

Fonte: SIIFSE, disponibilizado pela DRQP; INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

Em termos de dimensão, cerca de 87% das empresas envolvidas são maioritariamente micro e pequenas empresas (até 49 trabalhadores), situação que está alinhada com os critérios definidos para a selecção das empresas. As empresas da categoria “grande dimensão” assumem representatividade residual no universo de empresas envolvidas, mas no cômputo geral das empresas sedeadas na Região verifica-se que a Tipologia abrangeu cerca de 67% das grandes empresas localizadas na

Região. Uma análise mais detalhada do perfil das empresas abrangidas está condicionada pela limitação da informação disponível.

Tabela 16. Empresas abrangidas por dimensão e taxa de cobertura

<i>Dimensão</i>	<i>Empresas abrangidas</i>		<i>Empresas localizadas</i>		<i>Taxa de cobertura</i>
	N.º	%	N.º	%	%
Micro empresa	245	53,4	20667	94,6	1,2
Pequena empresa	153	33,3	1040	4,8	14,7
Média empresa	49	10,7	130	0,6	37,7
Grande empresa	12	2,6	18	0,1	66,7
TOTAL	459	100,0	21855	100,0	2,1

Fonte: SIIFSE, disponibilizado pela DRQP; INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

***Sub-questão de avaliação: Os impactos obtidos ao nível do desenvolvimento dos processos de gestão e da melhoria dos seus recursos humanos empresários/ dirigentes e colaboradores estão alinhados com o previsto nos projectos aprovados?***

O enunciado de questões de avaliação que orienta a análise de impactos atribui prioridade à verificação da conformidade dos impactos obtidos face ao programado no âmbito de cada projecto, ou seja, dos resultados esperados com a intervenção e que se identificam nos documentos de programação de cada um dos projectos (convirá esclarecer que entendemos por projectos aqui o programa de formação-consultoria desenvolvido em cada uma das empresas). Nesta perspectiva, procuraremos, num primeiro momento, situar em que medida os impactos obtidos nos projectos estudados correspondem ao planeado.

Naturalmente, esta prioridade analítica não retira utilidade a que se procure avaliar em que medida os impactos programados e, eventualmente, adquiridos situam uma ambição e abordagem ajustadas face às necessidades colocadas pelo problema a que visam responder e aos recursos que são mobilizados pelo Programa. Esta é uma análise que combina uma leitura documental do quadro de programação proposto projecto a projecto – que se inscreve no âmbito dos estudos de caso realizados – com o quadro de programação definido para a Tipologia no seu conjunto, complementando-a com a consideração das realizações concretizadas e dos impactos efectivamente obtidos.

Um terceiro ângulo de análise em matéria de impactos que enriquecerá o enunciado analítico de partida é o que considera a leitura dos impactos não esperados relacionados com a acção do Programa. Analisar a relação dos impactos inventariados nos estudos de caso realizados com os que estão inscritos nos documentos de programação constitui a forma de operacionalizar esta abordagem.

É este o roteiro que procuraremos cumprir neste passo do exercício de avaliação. Este roteiro analítico é suportado na sistematização da informação recolhida através dos estudos de caso realizados. Essa informação é apresentada na matriz seguinte que está organizada de forma a identificar para cada empresa o perfil da acção proposta, os objectivos estratégicos que a orientaram e os principais impactos alcançados organizados com base numa tipologia que procura facilitar a sua leitura.

Tabela 17. Sistematização da informação recolhida nas empresas estudadas

Empresa	Tipo de intervenção		Pertinência/ utilidade	Objectivos específicos	Resultados e efeitos				
	Sector de actividade/ temática/ áreas funcionais	Dimensão / formandos envolvidos / duração			Conhecimentos/ capacidades e práticas profissionais	Instrumentos, métodos e práticas	Práticas de organização e gestão	Processos internos, desenvolvimento organizacional e outros efeitos	Abrangência dos resultados
Caso 1	Empresa do sector do comércio de mobiliário e electrodomésticos com intervenção da Tipologia na gestão e marketing.	11 trabalhadores, 2 dos quais são sócio-gerentes. Apenas foi envolvido 1 dos sócios-gerentes, que frequentou 49 horas de formação e beneficiou de 230 horas de consultoria.		A partir de um checklist: - Melhoria da imagem da empresa/layout da loja e exposição dos produtos Melhoria das competências de gestão do gerente	- O empresário adquiriu novas competências na gestão de stocks e na recuperação de créditos.	- Novas formas de cálculo e procedimentos de gestão dos stocks - Novos métodos de divulgação - Reorganização do espaço da loja	- Introdução da venda a crédito	Parece haver indícios de melhoria dos indicadores relacionados com crescimento de vendas (por via das pessoas que recorrem agora ao crédito), e redução de custos (por via da melhor gestão de stocks e pela diminuição do crédito "mal parado") É também percepcionado um aumento no número de potenciais clientes (mais movimento na loja deste que tem o letreiro luminoso na porta) e mais pessoas, de fora que se deslocam expressamente por poder recorrer ao crédito.	
Caso 2	Empresa no sector do comércio a retalho, com intervenção da Tipologia em vitrinismo, gestão de stock e marketing.	Possui actualmente 2 trabalhadores, mas apenas o gerente existia na altura da intervenção, único abrangido pelo processo. A intervenção consagrou 402 horas (87 horas de formação + 315 horas de consultoria)	A intervenção é considerada pertinente e útil, sobretudo no que se refere à melhoria da imagem da empresa.	Definidos a partir de um checklist: - Definição de um plano estratégico para a empresa; Melhoria do conhecimento do mercado onde a empresa actua; Diversificação da variedade de produtos/serviços; Melhoria da imagem da empresa; Especialização no segmento onde actua; Conhecer melhor o comportamento do consumidor.	- Melhoria de conhecimentos ao nível das estratégias de marketing (calendário promocional) e do atendimento ao cliente (comunicação) - Novas aptidões na estimação de pedidos de stock e no cálculo de margens de lucro	- Concretização da especialização do segmento onde actua adoptando estratégias de marketing específicas para esse segmento de mercado - Nova ferramenta de cálculo auxiliar à gestão de stocks -Reorganização e renovação da decoração do espaço da loja	- Criação de novo serviço de personalização do vestuário	- Em termos de evolução financeira ou do aumento do número de clientes não foram sinalizados impactos, embora exista um maior afluxo de pessoas na loja. A melhor gestão através da selecção mais cuidadosa de fornecedores, utilização de métodos de cálculo mais rigorosos, poderão ter contribuído para uma redução de custos, embora não esteja contabilizado. A intervenção permitiu o recrutamento de um novo colaborador.	- A intervenção abrangeu o único trabalhador e gerente da empresa. A inovação nos serviços, a melhoria da gestão de stocks e a reorganização da loja parecem ter contribuído para um maior dinamismo, sem reflexo ainda evidente nos indicadores financeiros.

Empresa	Tipo de intervenção		Pertinência/ utilidade	Objectivos específicos	Resultados e efeitos				
	Sector de actividade/ temática/ áreas funcionais	Dimensão / formandos envolvidos / duração			Conhecimentos/ capacidades e práticas profissionais	Instrumentos, métodos e práticas	Práticas de organização e gestão	Processos internos, desenvolvimento organizacional e outros efeitos	Abrangência dos resultados
Caso 3	Empresa do sector da consultoria e assessoria empresarial, com intervenção da Tipologia na organização do processo de trabalho, gestão de recursos humanos, atendimento ao cliente.	Cerca de 30 colaboradores e 3 administradores, todos eles abrangidos pela intervenção. A intervenção consagrou 435 horas de formação e 80 horas de consultoria.	A empresa candidatou-se directamente ao Programa "Rumos". A intervenção foi considerada, naturalmente, pertinente. Parte da consultoria especializada foi em coaching individual, que acabou por ser mais orientada para o foro pessoal e menos para o profissional.	Melhorias esperadas: - processo de distribuição de empresas por colaborador; gestão do stress e do tempo; eficácia do trabalho em equipa; qualidade da comunicação interpessoal; gestão de emoções; pró-actividade, da consciencialização e da responsabilização; apropriação da cultura da empresa; sistema de avaliação de desempenho; satisfação do cliente; etc.	- Melhoria das competências pessoais (inteligência emocional, gestão de tempo e stress) e inter-pessoas (comunicação, trabalho em equipa, gestão de conflitos). - Melhoria das competências no atendimento ao cliente	- Novos métodos de afectação de trabalho por colaboradores e de nomeação de coordenadores de equipa - Aperfeiçoamento do processo de acolhimento dos novos colaboradores - Redefinição do sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores e de atribuição de prémios	- Práticas de gestão de RH melhoradas (avaliação de desempenho com novos critérios e contempla a auto-avaliação) e novas (atribuição de prémios)	- Não foram identificados indicadores concretos de impacto da intervenção na performance da empresa, mas o ambiente de trabalho apresenta melhorias significativas. - O número de clientes aumentou após a intervenção, embora não seja clara a relação com a mesma	- A intervenção envolveu todos os administradores e colaboradores da empresa. Tratou-se essencialmente de uma mudança organizacional e comportamental interna.
Caso 4	Empresa do sector do comércio de material informático, com intervenção da Tipologia no atendimento ao cliente e na comunicação e marketing.	7 colaboradores e 3 sócios-gerentes, que foram abrangidos na sua totalidade pela intervenção. Os empresários beneficiaram de 96 horas de formação, os colaboradores de 52 horas de formação e de um total de 353 horas de consultoria.	Inicialmente o empresário não reconhecia a importância da melhoria da imagem da empresa, mas actualmente reconhece-a como pertinente conjuntamente com a melhoria do atendimento ao público.	A partir de um checklist: - Melhoria da imagem da empresa; Melhoria do atendimento ao público	- Os empresários adquiriram novas competências na definição de uma estratégia de marketing e comunicação e na gestão do relacionamento com os clientes - os colaboradores aprenderam novas práticas de marketing e atendimento ao cliente	- Reorganização do espaço da loja e da distribuição dos produtos na loja - Recurso às redes sociais para realizar campanhas promocionais - Criação de uma ferramenta informática de recepção e atendimento do cliente.	- Elaboração de planeamento no marketing	Não se registou um aumento de vendas, nem foi sentido decréscimo dos custos. Parece ter havido um ligeiro acréscimo do número de clientes relacionado com as campanhas promocionais e com a utilização das redes sociais para a sua divulgação. Relativamente à taxa de satisfação dos clientes, e embora não tenham prática de avaliação o índice de satisfação, parece haver resultados positivos relacionados com a eficiência do serviço prestado, em consequência da ferramenta de atendimento/acompanhamento das processos/propostas	A intervenção abrangeu todos os colaboradores e gerentes.

Empresa	Tipo de intervenção		Pertinência/ utilidade	Objectivos específicos	Resultados e efeitos				
	Sector de actividade/ temática/ áreas funcionais	Dimensão / formandos envolvidos / duração			Conhecimentos/ capacidades e práticas profissionais	Instrumentos, métodos e práticas	Práticas de organização e gestão	Processos internos, desenvolvimento organizacional e outros efeitos	Abrangência dos resultados
Caso 5	Empresa do sector da construção civil, com intervenção da Tipologia na temática "Melhoria da produtividade" que consagrou 4 áreas funcionais da empresa: carpintaria, obra, loja e armazém.	Cerca de 50 trabalhadores, dos quais 7 são sócios gerentes. A intervenção abrangeu activamente 2 colaboradores (chefias intermédias), mas não gerentes, os demais colaboradores foram envolvidos através de workshops / briefings - 278h (250h consultoria + 24 formação inter-empresa)	A intervenção é considerada útil mas a sua pertinência pode ser questionada por referência às preocupações e problemas prioritários da empresa como a gestão de recursos humanos e as vendas.	Adaptados a partir dos pontos fracos a resolver: - Gestão de stock mais eficiente - Redução do número de obsoletos em armazém - melhoria da gestão visual do armazém e da loja - redução do tempo de processamento na loja	- Desenvolvimento de capacidades associadas à elaboração de diagnósticos e implementação de planos de melhoria dos processos produtivos; - Utilização de novas ferramentas, p.e. cálculo de custos e tempos de produção e de apoio à previsão de stocks;	- Novos instrumentos informáticos de trabalho de apoio ao cálculo de custos e tempos de produção e previsão se stocks; Ferramentas informáticas de apoio.	- Novas práticas de organização e gestão p.e. padronização de custos e tempos de produção, melhoria a previsão de stocks, tendo tido como resultado a redução de stocks.	Maior rigor na elaboração de orçamentos, encomenda de matérias-primas e nos prazos de entrega dos produtos; economia nos tempos de trabalho; redução de stocks. Estimam que estas mudanças possam ter efeitos na redução de custos de produção, mas ainda não realizaram um balanço.	- Centrados fundamentalmente nos dois colaboradores envolvidos de forma activa e decorrentes sobretudo da consultoria; - Penetração de resultados mais residual para outros colaboradores;- Resultados junto dos empresários/ dirigentes sem relevância; - Resultados centrados em duas áreas funcionais da empresa;
Caso 6	Empresa no sector do comércio de combustível e lubrificantes, com intervenção ao nível da gestão e do marketing.	9 trabalhadores, dos quais 3 sócio-gerentes e 6 colaboradores. Apenas participou um dos sócios-gerentes. Das 49 horas de formação previstas apenas foram frequentadas 4 horas. A consultoria teve 200 horas.	A empresária considerou a intervenção pertinente não obstante a pouca disponibilidade que demonstrou para o projecto.	A partir de um checklist: - Melhoria da imagem da empresa/layout da loja e exposição dos produtos - Melhoria das competências de gestão do gerente	- Novas competências na gestão de stocks, na gestão de créditos e na aplicação de acções de marketing.	- Informatização da gestão de stocks - Ferramenta informática de controlo de créditos concedidos - Criação de cartão de cliente para as lavagens automáticas	- Melhoria na gestão financeira da empresa - Melhoria da gestão no marketing	Parece haver indícios de melhoria dos indicadores relacionados com crescimento de vendas. É também percepcionado um aumento no número de clientes, já que passaram a vir utilizar as lavagens pessoas de outras localidades. Contudo, no que se refere à venda de outros produtos, não se percepcionam impactos positivos.	Cobertura parcial dos recursos humanos da empresa e centralização num dos gerentes que demonstrou pouca disponibilidade ao longo do processo.

Empresa	Tipo de intervenção		Pertinência/ utilidade	Objectivos específicos	Resultados e efeitos				
	Sector de actividade/ temática/ áreas funcionais	Dimensão / formandos envolvidos / duração			Conhecimentos/ capacidades e práticas profissionais	Instrumentos, métodos e práticas	Práticas de organização e gestão	Processos internos, desenvolvimento organizacional e outros efeitos	Abrangência dos resultados
Caso 7	Empresa do sector da restauração, com intervenção da Tipologia em HACCP/ Segurança Alimentar	Cerca de uma dezena de trabalhadores, dos quais 2 são sócio-gerentes. A intervenção apenas envolveu directamente os sócio-gerentes. A intervenção consagrou 128h (104h consultoria + 24 formação inter-empresa)	Pertinente, corresponde a necessidade de cumprimento de legislação para o sector.	Objectivos operacionais muito detalhados e orientados para a implementação do HACCP, nomeadamente: - Melhorar a limpeza do vestiário; Colocar panelas e tinas com a boca virada para baixo; Controlar os produtos na recepção; Armazenar os produtos por famílias; Desinfectar os vegetais; ...	- Conhecimentos, capacidades e novas práticas profissionais relacionados com HACCP e segurança alimentar;	- Por consequência da intervenção foram adquiridas novas ferramentas de trabalho (tábuas de corte, baldes do lixo, entre outros) adequados aos requisitos de funcionamento do estabelecimento de acordo com as regras de HACCP.	- Novas práticas de organização e gestão do serviço relacionadas com as diversas componentes das exigências da segurança alimentar e da HACCP.	Os resultados das análises microbiológicas no final da intervenção estavam de acordo com o pretendido. A empresa está certificada em HACCP. A empresa foi auditada pela inspecção das actividades económicas, tendo o processo corrido bem. São expectáveis efeitos ao nível da qualidade dos serviços e da produtividade. Poderão estar mais despertos para a necessidade de formação crescida.	- Centrados fundamentalmente nos dois colaboradores envolvidos de forma activa e decorrentes sobretudo da consultoria, mas os restantes colaboradores também foram envolvidos (p.e. sensibilização para a práticas de higiene). - Resultados junto dos empresários/ dirigentes com relevância;
Caso 8	Empresa do sector dos serviços, com intervenção da Tipologia na comunicação e marketing e no atendimento ao cliente.	9 trabalhadores, dos quais 2 sócio gerentes e 7 colaboradores. Foi abrangido um dos gerentes e 3 dos colaboradores. Das 49 horas de formação previstas apenas foram frequentadas 4 horas. A consultoria teve 200 horas.		A partir de um checklist] - Elaborar um plano de comunicação e marketing - Melhorar o relacionamento e o atendimento ao cliente	- O empresário adquiriu novos conceitos de marketing. - Para os colaboradores gerou novas competências no atendimento ao cliente e gestão das suas reclamações.	- Aplicação de um guião-tipo nas situações de atendimento ao cliente		Não parece haver indícios de melhoria dos indicadores relacionados com crescimento de vendas ou redução de custos. Relativamente ao nível de satisfação do cliente, e considerando os resultados dos inquéritos de satisfação e da técnica cliente mistério utilizada, aponta-se para um aumento ligeiro da satisfação dos clientes.	A intervenção apresenta diversas fragilidades, desde a participação dos empresários na formação à relação entre consultores e empresários.



Empresa	Tipo de intervenção			Objectivos específicos	Resultados e efeitos				
	Sector de actividade/ temática/ áreas funcionais	Dimensão / formandos envolvidos / duração	Pertinência/ utilidade		Conhecimentos/ capacidades e práticas profissionais	Instrumentos, métodos e práticas	Práticas de organização e gestão	Processos internos, desenvolvimento organizacional e outros efeitos	Abrangência dos resultados
Caso 9	Empresa do sector do comércio a retalho, com intervenção da Tipologia no atendimento ao cliente, imagem da empresa e organização do processo de trabalho.	8 colaboradores um dos quais é o gerente, tendo participado este e mais 5 colaboradores. O empresário teve 69 horas de formação e os colaboradores 65 horas. A consultoria foi de 311 horas.	A intervenção foi considerada pertinente, tendo sido valorizada a melhoria da imagem.	Definidos a partir de um checklist: - Definição de um plano estratégico para a empresa; - Desenvolvimento do ponto de Venda; - Criação / melhoria da imagem da empresa; - Especialização no segmento que actua; - Melhoria do atendimento ao público; Conhecer melhor o comportamento do consumidor.	- O empresário adquiriu novas competências em liderança, na gestão financeira e na gestão do marketing - Os colaboradores alteraram as suas práticas no atendimento ao cliente (comunicação e negociação), no vitrinismo e na gestão dos stocks.	- Reorganização do espaço da loja - Ferramentas informáticas de apoio à gestão de stocks - Ferramenta para uniformização do atendimento e recepção de reparações	- Melhoria das práticas de GRH através da promoção da liderança (delegação e tomada de decisão participada) - Novos procedimentos de organização do trabalho - Novas práticas de gestão do marketing	Em termos de evolução financeira ou do aumento do número de clientes, o empresário refere um crescimento nas vendas entre 10 a 15% no período entre Junho/Julho de 2010. Satisfação dos clientes: Diminuiu o número de reclamações; o serviço de atendimento tem sido alvo de elogios espontâneos por parte dos clientes (novos e antigos). Aumento do número de clientes, evidenciado pelo movimento crescente e ainda pelo aumento do volume de vendas e serviço de reparações	- A intervenção abrangeu os colaboradores directamente envolvidos nas áreas temáticas da intervenção, bem como o empresário, reforçando, entre outros aspectos, as suas competências de GRH.
Caso 10	Empresa do sector da hotelaria, com intervenção da Tipologia na GRH, no atendimento ao cliente, na informática, no serviço de vinhos e em suporte básico de vida.	80 trabalhadores, tendo sido todos envolvidos na intervenção.		Objectivos operacionais diversificados, nomeadamente: - Implementar a Talentoolbox; melhorar o serviço e a operação; sensibilizar os colaboradores para a necessidade de aumentar a venda e dotá-los de técnicas para tal; dotar os colaboradores técnicas de atendimento, técnicas de motivação de equipa, liderança e TIC ...	- As chefias intermédias adquiriram novas competências na gestão de recursos humanos (liderança, avaliação de competências, coaching) e na organização e gestão de eventos - Os colaboradores adquiriram novas competências em marketing, atendimento ao cliente, na arte floral e em TIC.	- Criação de ferramentas ... de diagnóstico e análise funcional, manuais de procedimentos em várias áreas funcionais, avaliação de desempenho, criação de planos de desenvolvimento pessoal, avaliação da satisfação dos colaboradores e do clima organizacional ...	- Novas práticas de GRH - Criação de novos serviços (organização de eventos) - Maior segmentação e personalização dos serviços	Houve um aumento das receitas face a 2010, um aumento do número de clientes e a taxa de satisfação dos clientes. Decorrente da intervenção, a empresa elevou a sua posição em ranking sectorial específico.	A intervenção contempla uma carga horária bastante expressiva e um número de colaboradores envolvidos significativo que permitiu reestruturar uma parte significativa da empresa.

Empresa	Tipo de intervenção		Pertinência/ utilidade	Objectivos específicos	Resultados e efeitos				
	Sector de actividade/ temática/ áreas funcionais	Dimensão / formandos envolvidos / duração			Conhecimentos/ capacidades e práticas profissionais	Instrumentos, métodos e práticas	Práticas de organização e gestão	Processos internos, desenvolvimento organizacional e outros efeitos	Abrangência dos resultados
Caso 11	Empresa do sector da restauração, com intervenção da Tipologia na gestão interna (liderança e sistema de incentivos) e relacionamento com o cliente	18 trabalhadores sendo um gerente.; foram abrangidos 15 colaboradores, entre os quais o gerente.		- Aumentar o potencial dos colaboradores e da empresa em geral; Aumentar a flexibilidade, motivação e responsabilização; Melhorar a gestão de conflitos; Aumentar a motivação e potencial dos colaboradores; Aferir e aumentar o grau de fidelização dos clientes; melhorar a atractividade da página web existente; ...	- Empresário: técnicas de liderança, estratégias de marketing, gestão da relação com o cliente e de organização e gestão de eventos. - Colaboradores: ferramentas informáticas, atendimento e vendas, organização de eventos e arte floral.	- Criação de ferramentas de apoio à divulgação dos serviços personalizados - Alterações na decoração do espaço	- Novas práticas de liderança e gestão de RH - Criação de novos serviços (organização de eventos) e reformulação da ementa e da carta de vinhos.	Aumento do volume de vendas. Aumento do número de clientes. Taxa de satisfação dos clientes: decorrente da intervenção, com aumento considerável; actualmente, regista-se um maior número de elogios espontâneos	A intervenção contempla uma carga horária bastante expressiva e um número de colaboradores envolvidos significativo, que permitiu reestruturar uma parte significativa da empresa.
Caso 12	Empresa do sector de comércio a retalho, com intervenção da Tipologia na imagem, comunicação e marketing e no atendimento ao cliente	16 trabalhadores, dos quais 2 sócios-gerentes, todos envolvidos na intervenção. Os gerentes frequentaram 96 horas de formação e os colaboradores 52 horas. A consultoria ascendeu a 375 horas.	A intervenção é considerada totalmente pertinente.	A partir de um checklist: - Desenvolvimento do Ponto de Venda; Melhoria do conhecimento do mercado onde a empresa actua; Penetração na zona onde a empresa actua; Melhoria da imagem da empresa; Melhoria das capacidades de gestão da empresa; Especialização no segmento onde actua; Melhoria do atendimento ao público; Conhecer melhor o comportamento do consumidor.	- Gerentes: marketing/plano de comunicação, compras / gestão comercial, finanças / gestão de custos, gestão do relacionamento com o cliente: gestão de recursos humanos (liderança) - Colaboradores melhoraram as suas práticas de atendimento ao público, o relacionamento com o cliente, o marketing, merchandising e vitrinismo.	- Reorganização do espaço e decoração da loja - Recurso às redes sociais para realizar a divulgação.	- Elaboração de um plano de comunicação - Diversificação da oferta de produtos	Não se registou um aumento de vendas, contudo, face ao período pós tempestade de Fevereiro 2010, o empresário considera que a recuperação foi excelente. O número de cliente poderá não ter aumentado (não tem forma de avaliar), mas o número de pessoas que acede à página do facebook e consulta a dica da semana é cada vez maior. Adicionalmente, são percepcionados resultados em: Melhoria do clima organizacional: é percepcionada uma melhoria do clima organizacional, relacionado com a utilização de técnicas de comunicação assertiva e delegação de tarefas e responsabilidades.	- A intervenção abrangeu a totalidade dos trabalhadores, tendo revelado uma total satisfação por parte do empresário com efeitos que superaram as expectativas nomeadamente ao nível da melhoria do clima organizacional como resultado do forte envolvimento dos RH na intervenção

Empresa	Tipo de intervenção		Pertinência/ utilidade	Objectivos específicos	Resultados e efeitos				
	Sector de actividade/ temática/ áreas funcionais	Dimensão / formandos envolvidos / duração			Conhecimentos/ capacidades e práticas profissionais	Instrumentos, métodos e práticas	Práticas de organização e gestão	Processos internos, desenvolvimento organizacional e outros efeitos	Abrangência dos resultados
Caso 13	Empresa da área agro-alimentar, com intervenção da Tipologia em Recursos Humanos, Marketing e serviço e relacionamento com o cliente	70 colaboradores, foram abrangidos pela intervenção o gerente e 14 colaboradores. Foram implementadas 65 horas de formação e 184 horas de consultoria.	A intervenção foi considerada pertinente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria do conhecimento do mercado onde a empresa actua / realizar estudos de mercado</li> <li>- Consultoria técnica na área de organização da produção</li> <li>- Melhoria das formas de gestão do pessoal e da organização</li> <li>- Consolidação da marca</li> </ul>	<p>Empresário: estratégias de marketing e formalizou conhecimentos tácitos em várias temáticas.</p> <p>Colaboradores: atendimento/ relacionamento com o cliente; gestão das cobranças; marketing; gestão de stocks</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganização do processo de cobranças: ferramenta específica</li> <li>- Atendimento ao cliente: criação de mapa de controlo</li> <li>- Criação de novo produto;</li> <li>- Adopção de estratégias de marketing:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão das cobranças mais eficiente</li> <li>- Criação de novo produto: frango de guia</li> <li>- Aumento da produtividade: relacionadas com as melhores práticas de gestão das cobranças e do atendimento ao cliente</li> </ul>	Em termos de evolução financeira ou do aumento do número de clientes, o empresário refere um aumento de crescimento nas vendas, embora este possa não estar apenas relacionado com a intervenção A redução de custos apresenta resultados pouco significativos. A taxa de satisfação registou uma melhoria nos últimos tempos, embora este possa não estar apenas relacionado com a intervenção (certificação de Qualidade e HACCP, podem ter também fortes contributos);	
Caso 14	Agência de viagens, com intervenção da Tipologia na área do marketing	Cerca de 20 colaboradores, um administrador executivo e um administrador não executivo. O administrador executivo esteve sempre envolvido no projecto. Algumas das sessões envolveram sobretudo as chefias intermédias, bem como briefings com os demais colaboradores.	O empresário faz um balanço muito positivo da intervenção, apesar de considerar que um reforço de horas de consultoria pelo facto de se tratar de uma mudança organizacional muito inovadora teria sido vantajoso.	<p>“Depreendidos” a partir do tipo de intervenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reposicionamento da empresa no mercado global através de uma estratégia de venda on-line como forma de resposta à massificação da utilização da Internet pelos “viajantes”</li> <li>- Venda de novos produtos específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos, capacidades e novas práticas profissionais relacionados com o e-marketing. Procura por parte do empresário de aprendizagens com maior profundidade (com os “melhores do mundo) neste domínio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de ferramentas web 2.0, p.e. a criação de um site, com funcionalidades segmentadas;</li> <li>- Utilização das redes sociais</li> <li>- Newsletter passou a ser digital (em formato e-paper</li> <li>- Introdução a divulgação de promoções on-line</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustaram a estrutura de recursos humanos em função das necessidades de novas competências reduzindo alguns quadros e fazendo um novo recrutamento especializado em informática com dedicação exclusiva ao e-marketing da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada dinâmica de visitas no site;</li> <li>- Elevado número de fãs no facebook superando outros concorrentes;</li> <li>- Registaram uma quebra de vendas em volume financeiro (devido à conjuntura económica) mas estão a crescer em termos físicos na diversificação de produtos e acesso a novos clientes.</li> </ul>	Presentemente já mudaram de site desde a conclusão do projecto introduzindo as vendas on-line e estão em vias de fazer uma nova alteração de modo a incrementar as suas funcionalidades. Estão a definir uma estratégia para as redes sociais. Empresas associadas reconhecem as novas dinâmicas.

<b>Empresa</b>	<b>Tipo de intervenção</b>		<b>Pertinência/ utilidade</b>	<b>Objectivos específicos</b>	<b>Resultados e efeitos</b>				
	<b>Sector de actividade/ temática/ áreas funcionais</b>	<b>Dimensão / formandos envolvidos / duração</b>			<b>Conhecimentos/ capacidades e práticas profissionais</b>	<b>Instrumentos, métodos e práticas</b>	<b>Práticas de organização e gestão</b>	<b>Processos internos, desenvolvimento organizacional e outros efeitos</b>	<b>Abrangência dos resultados</b>
Caso 15	Empresa do sector da animação turística; intervenção centrada na área comercial e relação com clientes; A empresa foi beneficiária de outro projecto da Tipologia vocacionado o sector do turismo; o sócio-gerente que acompanhou a intervenção já não exerce funções na empresa;	2010: 5 trabalhadores, inclui sócios-gerentes; actualmente 2 trabalhadores; a intervenção envolveu apenas um sócio-gerente; Duração da intervenção: 250 h	A adesão surgiu no seguimento dos acontecimentos de 20 de Fevereiro de 2010; à partida, dadas as dificuldades que o negócio enfrentou, era pertinente um apoio externo à organização do negócio;		Efeitos muito limitados nos conhecimentos e no desempenho profissional do sócio-gerente; participação muita reduzida na formação em sala e dificuldade em reconhecer o tipo de estruturação da consultoria na empresa;	- Apoio à resolução de problemas informáticos; - Organização de base de dados de clientes e aplicação de inquérito à satisfação;	- Sem significado	- O impacto da intervenção na empresa não tem significado; o projecto actual da empresa (procura de novos mercados) não tem relação com a intervenção realizada; - Relativamente ao outro projecto que beneficiou a empresa, o interlocutor não conseguiu identificar resultados relevantes para a empresa;	
Caso 16	Empresa do sector do ensino e formação, intervenção na área dos sistemas de Qualidade	Envolvimento de 2 técnicos; Duração da intervenção 376h	Adesão marcada pelo projecto interno de implementação de sistema de qualidade, que permitisse formalizar e estruturar procedimentos em curso.	"Depreendidos" a partir do tipo de intervenção: - dotar os formandos de conhecimentos e capacidades associados à certificação de qualidade da organização; - apoiar a concepção e implementação dos procedimentos na organização, necessários à certificação de qualidade.	Conhecimentos associados às normas específicas da qualidade e sensibilização para a importância deste tipo de processos	Ferramentas e métodos associados ao processo de certificação e qualidade	Ferramentas e métodos associados ao processo de certificação e qualidade	- O processo de certificação de qualidade da organização está concluído, assumindo-se, portanto, que a intervenção cumpriu de forma muito satisfatória com os objectivos definidos.  - São expectáveis melhorias ao nível da imagem da escola e diferenciação face à concorrência, mas ainda não decorreu tempo suficiente para confirmar este tipo de efeitos.	

Empresa	Tipo de intervenção		Pertinência/ utilidade	Objectivos específicos	Resultados e efeitos				
	Sector de actividade/ temática/ áreas funcionais	Dimensão / formandos envolvidos / duração			Conhecimentos/ capacidades e práticas profissionais	Instrumentos, métodos e práticas	Práticas de organização e gestão	Processos internos, desenvolvimento organizacional e outros efeitos	Abrangência dos resultados
Caso 17	Empresa do sector da construção civil ;intervenção na área dos sistemas de Qualidade	1 pessoa envolvida na formação	Apesar de alguma reserva que marcou a adesão ao projeto este foi considerado muito pertinente e útil para a empresa.	Depreendidos" a partir do tipo de intervenção: - dotar os formandos de conhecimentos e capacidades associados à certificação de qualidade da organização; - apoiar a concepção e implementação dos procedimentos na organização, necessários à certificação de qualidade.	Conhecimentos associados às normas específicas da qualidade e sensibilização para a importância deste tipo de processos Conhecimentos no domínio da gestão de recursos humanos e da comunicação.	Ferramentas e métodos associados ao processo de certificação e qualidade	Ferramentas e métodos associados ao processo de certificação e qualidade	O processo de certificação de qualidade da organização não está concluído, assumindo-se, portanto, a intenção de o concluir este ano. Deste modo, deve assumir-se que a intervenção só parcialmente cumpriu os objetivos definidos. - Foram reportadas melhorias ao nível das práticas de gestão de recursos humanos, da comunicação e, em consequência delas, da responsabilização e motivação dos trabalhadores. Estes ganhos possibilitaram uma redução de erros e do desperdício, induzindo ganhos de produtividade.	
Caso 18	Empresa do sector do comércio; intervenção na área do marketing	1 pessoa envolvida na formação	Apenas foi avaliada como pertinente a dimensão associada ao diagnóstico e à formação, sendo a componente de implementação avaliada de forma muito negativa.	Os objetivos visados prendiam-se com a identificação de novos produtos e novos segmentos de mercado e com o desenho de uma estratégia de gestão e comercial orientada adequada a essas apostas.	Conhecimentos no domínio da gestão e do marketing.	Não foram reportados resultados nesta dimensão	Não foram reportados resultados nesta dimensão	Não foram reportados resultados nesta dimensão	

A análise da correspondência entre objectivos programados e objectivos alcançados enfrenta na forma como estão formalizados os objectivos por empresa a sua principal dificuldade. Com efeito, a análise do enunciado dos objectivos listados para cada uma das empresas permite concluir que:

- Não está harmonizada a forma de definição desses objectivos, retirando comparabilidade entre projectos e, sobretudo, dificultando a sua relação com uma matriz de impactos para o programa;
- A listagem de objectivos balança, ao nível do conjunto das empresas mas também na mesma empresa, entre uma identificação de objectivos muito específicos (operacionais) que não se adequam a validar a orientação estratégia do plano de formação-consultoria e enunciados generalistas que dificilmente permitem estabelecer um critério para aferir a sua concretização;
- Existe uma distinção metodológica na forma de definir os objectivos para cada empresa, recorrendo-se nuns casos a uma grelha pré-estabelecida e noutros a uma “consulta aberta”, que induz estratégias de formalização muito contrastadas que são pouco “amigas” dos requisitos de acompanhamento, avaliação e monitorização da Tipologia no seu conjunto.

Em função do exposto, e conforme se poderá confirmar no quadro síntese adiante apresentado, a informação recolhida não proporciona uma leitura de validação dos impactos esperados muito imediata. Apesar disso, os estudos de caso realizados permitem reconhecer que existe um elevado nível de coerência entre os objectivos enunciados para cada empresa e as aprendizagens realizadas pelos participantes, as ferramentas introduzidas e as novas práticas e modelos organizativos adoptados. De referir que o facto da informação relativa aos objectivos ter sido recolhida a partir da documentação associada à programação dos projectos e a informação relativa aos resultados e efeitos obtidos resultar da entrevista e recolha de informação realizada directamente nas empresas consideradas e junto de consultores/formadores envolvidos constitui, por se tratarem de fontes diferentes, um importante elemento de validação da sua confiabilidade.

Tabela 18. Leitura de síntese dos resultados e impactos nas empresas estudadas

<i>Empresa</i>	<i>Principais resultados/ impactos alcançados</i>
Caso 1	O objectivo expresso como “melhoria das competências de gestão” apresentou um cumprimento muito parcial e focalizado num sub-domínio muito operacional (a gestão de créditos). A melhoria da imagem da empresa/ layout da loja e exposição dos produtos foi um dos objectivos bastante apreciados e com resultados no aumento do número de clientes (conjugado com a nova possibilidade de compra a crédito). Trata-se de um exemplo de objectivos e acções sinérgicas que contribuem para o mesmo resultado.
Caso 2	Os principais ganhos evidenciados referem-se à diversificação de serviços, à sofisticação da estratégia de marketing e a uma mais eficiente gestão de stocks e de aferição de custos. Na sequência da intervenção recrutaram um novo colaborador. Tratando-se de um negócio de muito pequena dimensão e com significativa fragilidade organizativa, os ganhos obtidos sinalizam uma ampla concretização dos objectivos visados.
Caso 3	A dimensão imaterial dos resultados esperados dificulta a aferição do seu grau de concretização. As informações recolhidas enfatizam os ganhos ao nível da gestão e organização da equipa de acordo com o volume de trabalho existente e os ganhos ao nível da gestão de recursos humanos com ênfase para a melhoria do sistema de avaliação de desempenho. Os ganhos declarados ao nível da mudança organizacional e comportamental permitem considerar que, pelo menos, os impactos esperados terão sido parcialmente alcançados. Com efeito, aspectos como a melhoria de satisfação do cliente, a redução de falhas ou a melhoria de condições físicas não estão reflectidas na informação recolhida.
Caso 4	A elaboração de um plano de marketing, a reorganização da loja, o recurso a novas

<i>Empresa</i>	<i>Principais resultados/ impactos alcançados</i>
	formas de promoção e a criação de uma ferramenta informática dirigida a melhorar o atendimento ao cliente constituem impactos plenamente convergentes com os objectivos enunciados. A evolução do número de clientes e do grau de satisfação que demonstram reforçam a perspectiva de eficácia da acção.
Caso 5	Os objectivos terão sido amplamente conseguidos através do desenvolvimento de aprendizagem nas áreas da gestão de stocks, da introdução de novas ferramentas informáticas para a gestão de stocks e previsão de custos e pela consequente alteração de práticas e modelo de funcionamento.
Caso 6	A informatização da gestão de stocks, a criação de uma ferramenta informática de controlo de créditos concedidos e a criação de um cartão de cliente para as lavagens automáticas foram os resultados obtidos visando a melhoria das competências de gestão, considerando-se que se trata de um cumprimento bastante parcial deste objectivo.
Caso 7	A empresa obteve a certificação em HACCP o que traduz a plena concretização dos objectivos identificados.
Caso 8	A intervenção apresenta diversas fragilidades, desde a parca participação dos empresários na formação à relação pouco produtiva entre consultores e empresários. Porém, foi cumprido um dos objectivos de elaboração de um plano de comunicação e marketing, sendo que o segundo (melhorar o relacionamento e o atendimento ao cliente) apresenta algumas limitações no seu alcance.
Caso 9	A melhoria do atendimento ao cliente e da satisfação demonstrada pelos clientes, a introdução de novas ferramentas de gestão de stocks e do atendimento, a adopção de novas práticas de gestão (recursos humanos e marketing) e, mesmo, a melhoria ao nível do volume de vendas indicam que os objectivos referidos foram plenamente alcançados.
Caso 10	Possivelmente trata-se do caso analisado cuja intervenção abrangeu um maior número de recursos humanos. A intervenção provocou um aumento das receitas face a 2010, um aumento do número de clientes e a qualificação da empresa que no contexto do sector ganhou protagonismo regional e nacional. Os objectivos estabelecidos eram bastante específicos e operacionais e têm vindo a ser cumpridos permitindo introduzir novas práticas na gestão dos recursos humanos, a criação de novos serviços (organização de eventos) e uma maior segmentação e personalização dos serviços. Nota: a intervenção ainda está em curso.
Caso 11	O objectivo relacionado com a melhoria da relação com o cliente, alcançado através da criação de ferramentas de apoio à divulgação dos serviços personalizados, das alterações na decoração do espaço do restaurante, da criação de novos serviços (organização de eventos) e reformulação da ementa e da carta de vinhos reflectiu-se nos indicadores de satisfação dos clientes, no aumento das vendas e do número de clientes. As novas práticas de liderança e gestão de recursos humanos terão contribuído para o cumprimento dos objectivos associados ao desenvolvimento interno (gestão de conflitos, melhoria da motivação, etc.), embora o seu reflexo na performance da empresa seja menos do que no domínio anterior. Nota: a intervenção ainda está em curso.
Caso 12	São referidos ganhos ao nível da qualificação da loja, das estratégias de promoção, da elaboração de um plano de comunicação e da diversificação de produtos, e na capacidade de liderança. Não é plena a correspondência dos impactos declarados com os objectivos enunciados mas significativo o contributo que dão para a sua concretização.
Caso 13	Os indicadores de performance da empresa registam melhorias embora o empresário não faça uma associação clara destes indicadores com o projecto. A melhoria do processo de cobranças (que não estava definido como objectivo inicialmente), a introdução de um novo produto, a adopção de novas estratégias de marketing e a criação de um mapa de controlo e de registo de informação sobre os clientes foram as alterações mais significativas. O desenvolvimento das competências parece ter acompanhado a introdução das mudanças referidas e, desse ponto de vista, o projecto revela-se bem sucedido.
Caso 14	Os objectivos foram amplamente concretizados através do desenvolvimento de novas ferramentas dirigidas à divulgação e venda on-line. As competências da empresa foram



<i>Empresa</i>	<i>Principais resultados/ impactos alcançados</i>
	ajustadas em função das novas exigências ao nível da operação comercial. Verificou-se, também, uma diversificação de produtos.
Caso 15	Trata-se de um caso claro de insucesso da intervenção em que o impacto da intervenção na empresa não tem significado; o projecto actual da empresa (procura de novos mercados) não tem relação com a intervenção realizada.
Caso 16	Os objectivos no âmbito da certificação de qualidade foram alcançados de forma muito satisfatória. A organização já está certificada e os motivos que levaram à adesão são considerados totalmente cumpridos – estruturar procedimentos correntes no sentido dos requisitos do sistema de qualidade, A organização está a ser alvo de nova intervenção do Projecto, com o intuito de melhoria do sistema de qualidade.
Caso 17	Os objectivos no âmbito da certificação de qualidade foram parcialmente alcançados uma vez que se introduziram novos métodos organizativos e novas práticas de gestão, com benefício sobre o funcionamento e produtividade da organização, mas não se concluiu o processo de certificação.
Caso 18	Os objectivos de partida não foram alcançados uma vez que as apostas esboçadas ao nível do diagnóstico não lograram a introdução de mudanças ao nível das práticas comerciais e, consequentemente, não se produziram os resultados esperados.

A análise dos principais impactos identificados pelas empresas, que no quadro acima se sintetizaram, confirma a perspectiva de que os projectos desenvolvidos nas empresas estudadas asseguraram uma resposta bastante compreensiva dos objectivos visados. No que se refere à produção de impactos ao nível da performance económica das empresas, que os objectivos programados no entanto não contemplam, a informação recolhida não autoriza uma apreciação com igual grau de optimismo. Com efeito, ou porque será precoce a expectativa de produção de impactos a esse nível ou porque as empresas não dispõem de dados que permitam aferir a evolução desses indicadores, é reduzido o número de empresas que declaram progressos ao nível do volume de negócios, número de clientes ou produtividade do trabalho, por exemplo.

Uma dificuldade acrescida que se coloca ao exercício de avaliação de impactos prende-se, precisamente, com o “tempo de carência” necessário para que alguns dos impactos visados ou potenciais venham a ocorrer. Com efeito, resultados ao nível do aumento do volume de negócios ou de ganhos de produtividade, por exemplo, são observáveis de forma mais fiável a uma distância temporal que, em simultâneo, permita a disponibilidade de informação para a sua medida e constância na sua aquisição. São raros os projectos estudados em que o tempo que medeia entre o fim do projecto e o exercício de avaliação permite aferir impactos ao nível da performance económica e escassos os indicadores para a sua medição disponibilizados pelas empresas.

Complementarmente, sendo indicadores que permitem explicitar os ganhos implícitos aos objectivos enunciados, nos documentos de programação não existe uma identificação clara dos impactos que a esse nível se poderiam esperar das acções desenvolvidas em cada empresa, compreendendo naturalmente a sua quantificação. Esta circunstância limita a possibilidade de estes serem considerados neste exercício de avaliação, pelo que se concentra a análise no alinhamento dos impactos obtidos com o previsto nos projectos aprovados.

Sublinhado que nos casos estudados os resultados alcançados são suficientemente abrangentes para salvaguardarem uma correlação positiva com os objectivos enunciados em sede de programação, importará aferir em que medida esse desempenho satisfaz as expectativas dos empresários envolvidos no Programa. Ora, nos casos estudados é claro que existe um elevado grau de satisfação dos empresários com a participação no Programa.



Nos dezoito casos analisados, foram recenseados três casos de maior insatisfação, e os restantes situam-se maioritariamente em patamares de satisfação elevada/ muito elevada.

Significativo será, a este propósito, o facto de as poucas situações em que é expresso um sentimento de frustração quanto aos resultados alcançados corresponderem a situações em que o empresário assume não ter tido um nível de compromisso adequado às exigências de desenvolvimento do projecto previsto. Traduzido na indisponibilidade para participar na formação e numa baixa implicação na mobilização dos trabalhadores da empresa para as acções a desenvolver, o reconhecimento deste baixo nível de compromisso sinaliza duas importantes conclusões:

- a de que os próprios empresários têm um importante dose de responsabilidade na frustração dos objectivos dos projectos;
- a de que a participação e envolvimento dos empresários é condição muito relevante para o bom andamento e sucesso da intervenção;
- a de que a relevância do compromisso dos empresários com o projecto justifica uma reforçada regulação da forma de admissão/selecção das empresas abrangidas no Programa.
- finalmente, a de que o desenho da intervenção e /ou a sua forma de operacionalização por parte das equipas de consultores e formadores nem sempre se revelam atractivos ou adequados ao perfil das empresas e empresários seleccionados e às suas motivações.

A aprendizagem de novos saberes e práticas por parte dos empresários e dos colaboradores é um dos primeiros domínios de reflexo dos resultados dos projectos pela sua natureza formativa. Os casos estudados permitem constatar que o desenvolvimento de competências de gestão (aspecto enunciado nos objectivos da TI: “ (...) optimização das metodologias de gestão”) não se encontra assegurado em todas as situações, desde logo, como objectivo das intervenções pela natureza mais funcional da intervenção (p.e. HACCP) e/ou pela não obrigatoriedade do envolvimento do empresário/ gestor no projecto (p.e. Qualidade, “melhoria de produtividades”, etc.).

Do ponto de vista das competências desenvolvidas neste domínio, constata-se que são sobretudo de natureza operacional, muito focalizadas na execução de uma determinada função (stocks, créditos, marketing, ...), o que responde a uma lógica de optimização de metodologias de gestão, mas muito parciais face ao leque de necessidades de formação no domínio da gestão. Porém, foram registados casos de projectos bastantes estruturados em torno, por exemplo, da gestão de recursos humanos em que para além do desenvolvimento de competências (de liderança, gestão de conflitos, motivação, entre outras) foram estruturados instrumentos de suporte ao diagnóstico e desenvolvimento de competências dos colaboradores e/ou avaliação e compensação do desempenho.

A formação dos colaboradores quando ocorreu esteve articulada com a mudança introduzida na empresa e, em alguns casos, para além do desenvolvimento das competências dos colaboradores no quadro das organizações o projecto implicou uma reestruturação dos quadros com recrutamento de novos colaboradores com um perfil distinto dos quadros existentes. Para além da formação técnica dos colaboradores directamente afectados pela mudança, houve em alguns casos, momentos conjuntos de sensibilização que se materializavam em *briefings* para um grupo mais abrangente de colaboradores com o objectivo de mobilizar todos os recursos humanos para a mudança. De referir ainda, que muitos dos projectos visavam a consolidação de soft skills, de natureza comportamental quer na relação com o cliente quer na relação intra-empresa.

Ainda assim, é importante registar que em seis dos dezoitos casos estudados não foram percepcionados resultados com significado em matéria de evolução das competências dos colaboradores. E no caso dos empresários/ dirigentes esta situação abrange oito dos casos estudados.

Vários factores justificam esta situação. Em primeira linha, a duração da componente de formação (nº de horas) é reduzida face ao total de horas de intervenção, portanto em muitos projectos a intervenção na empresa não contemplou uma acção com relevo em matéria de formação dos trabalhadores. No caso dos empresários/ dirigentes, esta situação está associada às intervenções de menor sucesso ou então a dificuldades específicas de mobilização para a componente de formação.

Reflexo da diversidade dos projectos, constata-se também vários casos em que se registou o envolvimento de número significativo de colaboradores na formação, que ascende num caso particular a cerca de oitenta colaboradores. Este caso corresponde ao projecto com a duração mais elevada – 1472h

A tabela seguinte explicita os resultados alcançados nas empresas estudadas ao nível da evolução das competências dos trabalhadores e empresários/ dirigentes, aferidos através da auto-avaliação dos próprios e/ ou apreciação dos empresários/ dirigentes e outros técnicos das evoluções dos trabalhadores.

Tabela 19. Leitura de síntese dos resultados ao nível das competências dos trabalhadores e empresários/ dirigentes nas empresas estudadas

	<i>Sector/ dimensão</i>	<i>Duração e foco da intervenção</i>	<i>Resultados/ competências do empresário</i>	<i>Resultados competências dos colaboradores</i>
Caso 1	Comércio / 11 trabalhadores	262 h/ inovação e modernização empresarial	- gestão de stocks e recuperação de créditos.	
Caso 2	Comércio / 2 trabalhadores	402 horas/ imagem, atendimento, marketing, gestão comercial e financeira	- marketing atendimento ao cliente; stock e cálculo de margens de lucro	
Caso 3	Consultoria empresarial/ 33 trabalhadores	445h/ gestão de recursos humanos		- todos os trabalhadores: competências pessoais (inteligência emocional, gestão de tempo e stress) e inter-pessoais (comunicação, trabalho em equipa, gestão de conflitos). melhoria das competências no atendimento ao cliente
Caso 4	Comércio / 7 trabalhadores	353 h/ imagem, atendimento, marketing, gestão comercial e financeira	- marketing e comunicação e gestão do relacionamento com os clientes	- 7 trabalhadores: marketing e atendimento ao cliente
Caso 5	Construção civil, / 50 trabalhadores	278h/ processo produtivo/ gestão de stocks		- 2 trabalhadores: planos de melhoria dos processos produtivos; ferramentas, p.e. cálculo de custos e tempos de produção e de apoio à previsão de stocks;
Caso 6	Comércio/ 9 trabalhadores	249h/ inovação e modernização empresarial	- (participação muito limitada na formação): gestão de stocks, gestão de créditos e marketing.	
Caso 7	Restauração/ 12 trabalhadores	128h / HACCP – Segurança Alimentar	- HACCP e segurança alimentar;	
Caso 8	Serviços/ 9 trabalhadores	249 horas/ inovação e modernização empresarial/ comunicação emarketing/ atendimento	- (participação muito limitada na formação): marketing	- 3 trabalhadores: atendimento ao cliente e gestão de reclamações.
Caso 9	Comércio/8 colaboradores	353 h/ imagem, atendimento, marketing, gestão comercial e financeira	- liderança, gestão financeira e gestão do marketing	- 7 trabalhadores: atendimentos vitrinismo e gestão dos stocks.
Caso 10	Hotelaria/ 80 trabalhadores,	1472 h/ aplicação do modelo EQFM		- 80 trabalhadores: gestão de recursos humanos organização e gestão de eventos marketing, atendimento ao cliente, na arte floral e em TIC.
Caso 11	Restauração/18 trabalhadores	1472 h/ gestão interna (liderança e sistema de incentivos) e relacionamento com o cliente	- liderança, marketing, relação com o cliente e organização e gestão de eventos.	- 15 trabalhadores: ferramentas informáticas, no atendimento e vendas, organização de eventos e arte floral.

	<i>Sector/ dimensão</i>	<i>Duração e foco da intervenção</i>	<i>Resultados/ competências do empresário</i>	<i>Resultados competências dos colaboradores</i>
Caso 12	Comércio/ 16 trabalhadores	396 h/ imagem, atendimento, marketing, gestão comercial e financeira	- marketing/plano de comunicação, compras / gestão comercial, finanças / gestão de custos, gestão do relacionamento com o cliente: gestão de recursos humanos (liderança)	- todos os trabalhadores: atendimento , marketing, merchandising e vitrinismo.
Caso 13	Agro-alimentar/ 70 colaboradores	65 horas de formação e 184 horas de consultoria / inovação e modernização empresarial/ Recursos Humanos, Marketing e serviço e relacionamento com o cliente	- marketing e formalização de conhecimentos tácitos em várias temáticas	- 15 trabalhadores: atendimento/ gestão das cobranças; marketing; gestão de stocks
Caso 14	Agência de viagens/ 20	54h/ marketing	- e-marketing	- 2 trabalhadores: e-marketing
Caso 15	Animação Turística/ 2	262 h/ inovação e modernização empresarial/ Marketing e serviço e relacionamento com o cliente	- sem relevância porque o empresário não acompanhou a intervenção de forma significativa	
Caso 16	Escola/	376h/ Sistemas de gestão de qualidade		- 2 trabalhadores: princípios, normas e procedimentos associados à implementação e sistemas de qualidade
Caso 17	Construção civil/	376h/ Sistemas de gestão de qualidade	Organização do trabalho e gestão de recursos humanos	
Caso 18	Empresa do comércio	262 h/ inovação e modernização empresarial/ Marketing e serviço e relacionamento com o cliente	Reforço das competências no domínio do marketing	

A análise dos impactos observáveis nos casos estudados permite concluir, ainda, pela eficácia da metodologia de formação-consultoria na construção de aprendizagem organizacional e na transferência de novas práticas. Com efeito, os projectos estudados evidenciam um bom desempenho ao nível da introdução de novos instrumentos de apoio à organização e gestão e, complementarmente, de novas práticas, dando corpo ao objectivo subjacente às metodologias de formação-consultoria, ou seja, potenciar a capacidade de transferir para as práticas de gestão e organização as aprendizagens realizadas.

A introdução de novas ferramentas para a gestão de stocks, o marketing, o atendimento ao cliente e a condução de processos de introdução de novas práticas ou de reorganização das empresas em domínios como a gestão recursos humanos, a comunicação, a criação de novos serviços, a gestão financeira são, entre outros, disso exemplo.

Naturalmente, a fragilidade ao nível organizativo e das práticas de gestão das empresas apoiadas, quase sempre pequenas e com níveis de inovação muito baixos, se por um lado limita a natureza dos impactos alcançáveis, sobretudo no que respeita ao seu grau de inovação e “sofisticação”, por outro, acaba por favorecer o efeito transformador dos impactos obtidos sobre a organização. Com efeito, em quase todas as empresas estudadas mostrou-se de grande utilidade introduzir estratégias mais rigorosas de aferição de custos, de gestão de stocks ou adoptar técnicas de atendimento e vendas, de liderança ou de marketing,

Mais do que questionar a eficácia ao nível da produção de impactos, porque essa emerge dos projectos e do seu enunciado estratégico, a hipótese interpretativa acima enunciada releva para questionar a adequação do quadro de programação desenvolvido. Com efeito, a possibilidade de obter resultados com um nível acrescido de relevância estratégica do ponto de vista das empresas envolvidas no Programa e, mesmo, da economia regional beneficiaria com o desenvolvimento de quadros de programação mais orientadores, ou seja: com o desenvolvimento de uma formalização estratégica que permita uma melhor articulação entre objectivos de política económica a nível regional; uma correspondência mais fina entre os objectivos estratégicos e os principais desafios de desenvolvimento das empresas apoiadas; e um enunciado mais claro e harmonizado ao nível dos impactos esperados.

Assim, considerar-se que um investimento maior no aprofundamento do referencial estratégico de cada intervenção e na sua formalização contribuiria para qualificar o nível dos impactos alcançados. Esta é uma questão que valerá a pena retomar à luz do segundo tópico de analítico proposto para esta análise, ou seja, o de indagar se os impactos programados situam uma ambição e abordagem ajustadas face às necessidades colocadas pelo problema a que visam responder e aos recursos que são mobilizados pelo programa.

No sentido de enquadrar esta análise, valerá a pena reter os critérios de selecção definidos para no âmbito desta medida de formação-consultoria. A saber: i) incorporar uma abordagem sectorial, profissional e / ou regional em todo o processo formativo, desde o diagnóstico de necessidades à avaliação da formação; ii) ser promovido por/para micro, pequenas e médias empresas, nos termos estabelecidos na Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de Maio de 2003; iii) ser dirigido a activos de empresas em reestruturação ou com projectos integrados de desenvolvimento organizacional, devendo haver uma coerência entre a formação e esses processos; iv) actuar sobre sectores, profissões ou áreas de formação que correspondam a necessidades de qualificações e de competências no âmbito do reforço da competitividade e da produtividade da economia da RAM; v) projectos integrados com outros apoios, nomeadamente no âmbito dos Sistemas de Incentivos.

O enunciado dos critérios de selecção permite reconhecer como importantes linhas de aposta ao nível da programação:

- Fazer corresponder os domínios de intervenção sectorial e profissional a prioridades da economia regional do ponto de vista da competitividade e da produtividade;

- Contemplar projectos integrados do ponto de vista do desenvolvimento organizacional, evocando o apoio a processos de reestruturação e a coerência dos processos formativos face a elementos de diagnóstico de necessidades de formação;
- Articular os apoios no âmbito da formação-consultoria com apoios ao nível dos Sistemas de Incentivos.

Ora, uma avaliação de impactos que procure ir além do quadro de programação específico deve ter como referencial as prioridades estratégicas do Programa. Os critérios de selecção, enquanto instrumento de programação que procuram promover o alinhamento entre esse referencial estratégico e as acções concretas a apoiar, constituem um importante elemento analítico a considerar.

Recuperando a matriz de impactos produzidos no âmbito das empresas estudadas podemos verificar que eles se concentram:

- no aperfeiçoamento de estratégias de marketing e vendas;
- na introdução de melhores práticas de gestão de stocks e de análise financeira da operação;
- no desenvolvimento de competências de atendimento ao cliente e de ferramentas informáticas que as suportem;
- no desenvolvimento de competências de liderança e comunicação por parte dos gestores;
- no aperfeiçoamento das técnicas de gestão de recursos humanos; e,
- mais mitigadamente, na diversificação de serviços.

A leitura deste enunciado, que deliberadamente simplifica a matriz de impactos alcançados, permite reconhecer que os projectos desenvolvidos se concentram no reforço da capacidade de desempenho das empresas ao nível comercial, da gestão de recursos humanos e na optimização de alguns procedimentos de gestão de stocks e financeira. Por outro lado, os projectos desenvolvidos concentram-se no sector dos serviços, sobretudo ao nível da comercialização de bens e serviços.

Do exposto, e considerando o referencial programático que os critérios de selecção procuram resumir, ressaltam alguns domínios de omissão que, no entender da equipa de avaliação, contribuem para limitar o alcance dos impactes produzidos pelo Programa.

O primeiro corresponderá ao défice de alinhamento com o que poderiam ser elementos estratégicos orientadores das prioridades da economia regional. Com efeito, não é explicitada a relação com domínios de aposta em matéria de sectores estratégicos – para além da adequada prioridade dada ao turismo – e com domínios de exercício profissional prioritários. De algum modo se poderá dizer que o referencial estratégico que orienta os objectivos dos projectos é menos uma agenda de competitividade regional e mais uma agenda para o crescimento das vendas e a eficiência produtiva. Ou seja, uma agenda orientada sobretudo por ganhos internos de eficácia e, menos, pela procura de induzir dinâmicas potenciadoras do robustecimento do tecido produtivo regional e, consequente, da economia nesse contexto mais amplo.

Em segundo lugar, entende-se que o quadro de programação dos projectos e os resultados verificados denuncia uma insuficiente integração entre as dimensões de diagnóstico estratégico, mesmo que exclusivamente no plano empresarial, e a estratégia de actuação cumprida. Com efeito, não é suficientemente explícita nos projectos estudados a articulação entre elementos de diagnóstico e as propostas de intervenção adoptadas.

Esta questão remete para situações em que a fase de diagnóstico se revela insuficientemente aprofundada para alimentar a selecção das acções de consultoria e de formação mais pertinentes face aos problemas e necessidades prioritários das empresas. Refira-se que os documentos gerados durante a intervenção, que foram analisados no âmbito da análise aprofundada às empresas, apresentam, em alguns casos, limitações de estruturação e formalização. Este aspecto é relevante do ponto de vista do Estudo, na medida em que dificultou a compreensão da intervenção nas empresas, nomeadamente o modo como se articularam as fases diagnóstico/ definição de plano de acção/ implementação de acções.

Esta questão está também relacionada com as perspectivas adoptadas na entrada na empresa, que podem estar orientadas para uma visão estratégica e integrada da empresa ou uma visão mais segmentada para áreas de intervenção pré-definidas. Na primeira opção, o diagnóstico inicial suporta a definição das linhas de acção na empresa, ou seja a consultoria e a formação associadas à implementação de acções resultam de uma identificação e selecção das necessidades ou problemas prioritários. Na segunda opção, a área de intervenção na empresa está definida à partida e o diagnóstico centra-se no tema específico e não aborda a empresa na integralidade das suas áreas funcionais. Na maior parte dos projectos, predominou esta lógica de intervenção.

De algum modo, os casos estudados situam a prevalência de uma agenda para a eficácia comercial e organizativa que é relativamente transversal e que poderia valorizar mais elementos de diagnóstico individualizados. A vulnerabilização do objectivo de apoiar abordagens mais integradas está expresso, também, na existência (no conjunto de casos estudados) de projectos que articulem a sua intervenção com projectos apoiados pelos Sistemas de Incentivos. O facto de estarmos em presença de um conjunto de empresas onde é dominante a reduzida dimensão e uma relativa fragilidade organizativa não será totalmente alheio à dificuldade em desenvolver quadros de actuação mais complexos e ricos.

Outro importante indicador de que o âmbito e tipo de impactos produzidos poderiam revelar uma maior ambição e uma melhor adequação aos critérios de selecção definidos diz respeito à escassa presença de projectos que apelem a dinâmicas de reestruturação empresarial, ou seja, em que estejam em causa lógicas de transformação mais fundas que considerem mais vincadamente a diversificação de serviços e a modernização dos modelos produtivos. Naturalmente, e mais uma vez, o perfil de empresas envolvidas não deixa de ser um factor importante para explicar o perfil dos impactos alcançados.

A terceira pista de reflexão convocada para esta análise remetia para a abordagem aos impactos não esperados. Da análise dos casos estudados e, mais uma vez, tendo por referência os objectivos que estão inscritos nos documentos de programação e que terão orientado a acção, situamos duas principais áreas onde se registaram impactos não esperados entendidas como áreas onde os projectos foram além do que seria de esperar.

A introdução de novas ferramentas de gestão que suportaram processos de inovação de práticas e de reorganização de processos é um deles. Com efeito, é transversal aos projectos estudados a introdução de ferramentas tecnológicas que permitiram acelerar a obtenção de ganhos nos domínios de intervenção visados e que, complementariamente constituíram o “fio condutor” da articulação entre a formação realizada e os objectivos visados.

Em muitos dos casos estudados não era explicito esse desiderato. Estes resultados mostram que se a transferência de aprendizagem para as práticas é fortemente devedora da integração entre as componentes de formação e consultoria, a introdução de novos recursos tecnológicos é um importante factor indutor da mudança e, nessa medida, uma opção a considerar na definição dos quadros de programação deste tipo de intervenções.

O segundo domínio de impacto não esperado que emerge em alguns dos casos estudados refere-se a projectos em que o envolvimento de todos os trabalhadores no projecto potenciou dinâmicas de reestruturação mais fundas do que o previsto inicialmente.



## 5. 2. QUAL O GRAU DE INOVAÇÃO ASSOCIADO A ESTA INTERVENÇÃO?

### ***Sub-questão de avaliação: Quais as principais características do modelo de intervenção nas empresas?***

Para abordar as características do modelo de intervenção nas empresas importa recordar que a promoção da Tipologia desenvolveu-se num quadro em que não foram fornecidas às entidades beneficiárias orientações técnicas específicas relativas à metodologia de formação-acção, tendo sido da responsabilidade de cada uma das entidades beneficiárias a definição da metodologia de intervenção.

Refira-se que a metodologia de formação-acção corresponde a uma intervenção inovadora na Região, e embora com tradição e níveis de realização com significado no Continente, desde a década de 90 do século passado, não existe uma sistematização clara dos princípios e das condições de qualidade desta modalidade de formação para as empresas. Como consequência também no Continente são diversas as formas de operacionalização da metodologia nas empresas, ainda que num quadro que regulamenta eixos centrais da intervenção, nomeadamente a sua duração.

Num contexto de orientações técnicas reduzidas, no que se refere nomeadamente às áreas de intervenção, duração e princípios gerais da modalidade de formação-acção, cada um dos projectos fez uma interpretação própria da metodologia de formação-acção. O resultado é um conjunto de projectos com dimensões distintas mas também com práticas comuns.

Um aspecto que distingue os dez projectos é a sua duração. Os resultados esperados e as exigências da intervenção numa empresa com uma duração de 50 ou 100h são necessariamente diferentes de um projecto de 350 horas, ou de um projecto com mais de 1.000h. Uma outra dimensão distintiva relaciona-se com o foco da intervenção nas empresas, que se divide em dois grandes grupos. Os projectos que se propõem intervir na empresa de forma transversal ou em dimensões estruturantes do negócio, e os projectos que apontam para a implementação de ferramentas e instrumentos de carácter mais operacional e pré-tipificados. As escolhas a este nível têm também relação com o modo de operacionalização, dado que, mais uma vez, os requisitos são distintos, nomeadamente em termos de destinatários. O primeiro caso implica o envolvimento activo do empresário/ dirigente, o segundo requer sobretudo operacionais dos serviços envolvidos.

Neste cenário de opções de base distintas, verifica-se que em dimensões cruciais da identidade desta modalidade de formação para as PME os projectos apresentam semelhanças, de que se destaca a relação entre a consultoria e a formação. Na generalidade dos projectos a duração da consultoria sobrepõe-se de forma significativa à formação, e a dimensão de formação, em regime inter-empresa, e com conteúdos pré-definidos, revelou em muitos casos dificuldades de realização conforme é possível atestar pelos problemas de assiduidade.

Por outro lado, a partir da análise documental e das entrevistas realizadas com consultores é perceptível que alguns projectos tiveram dificuldade em relacionar e sincronizar de forma activa e orientada as acções de formação e a consultoria. Os elementos que ilustram este tipo de situações são os seguintes:

- A não coincidência entre os destinatários da consultoria e da formação, com impacto no cruzamento desejado entre o desenvolvimento de conteúdos na componente de formação e a sua aplicação e exploração na situação de trabalho, com o apoio do consultor.
- As situações de fraca assiduidade dos formandos à formação, que revelam dificuldades de mobilização para a formação em sala, e que incidiu particularmente nos empresários/ dirigentes;
- Os casos em que o período de realização da formação em sala foi desajustado face às datas das actividades de consultoria nas empresas.



No trabalho de terreno foram identificadas situações em que a duração dos projectos também não facilitou esta dimensão da formação-consultoria, na medida quem se revelou difícil articular a frequência da formação e da consultoria com a carga e duração da jornada de trabalho. Nestes casos, a opção recaiu na desvalorização da presença na formação.

Não se pode afirmar que esta condição se tenha verificado de igual modo em todos os projectos, mas a informação recolhida aponta para práticas em que a formação é desvalorizada em relação à consultoria, e nestas condições pode-se afirmar que um dos aspectos de inovação do modelo de formação-acção, ou seja, a coerência e sincronização entre as acções de consultoria e de formação não foi plenamente conseguido.

É certo que a dimensão formativa do processo não está associada exclusivamente à componente de formação, ela será também elemento intrínseco da consultoria que deverá ter um carácter eminentemente formativo. Mas mais uma vez, não se afigura claro que a intervenção dos consultores tenha assumido essa orientação de forma consistente. Os documentos de referência dos projectos não a enunciam e o discurso dos protagonistas contactados também não.

Esta constatação não coloca em causa o grau de investimento dos consultores e a satisfação generalizada dos beneficiários entrevistados, mas antes expressa a ideia de que a consultoria, que corresponde à dimensão com maior duração da intervenção dos projectos, está fundamentalmente orientada para a resolução dos problemas das empresas sendo menos valorizada a componente formativa que subjaz ao accionar da consultoria no quadro desta modalidade de formação para as PME.

O papel dos empresários/ dirigentes assume também um espaço de análise com significado. À partida, o envolvimento e adesão do empresário/ dirigente constitui um elemento fulcral da metodologia de formação-acção, pela sua centralidade na vida das pequenas e médias empresas e pelo objectivo implícito nesta modalidade de formação de reforço do nível de participação das empresas nos investimentos de formação. A análise dos projectos e das empresas estudadas em profundidade revela que o empresário/ dirigente nem sempre foi assumido como protagonista-chave da intervenção nas empresas.

Admite-se que nos casos em que a orientação dos projectos está direccionada para questões mais operacionais, esse envolvimento será necessariamente mais reduzido, mas mesmo nessas circunstâncias a não participação do empresário/ dirigente desvaloriza a intervenção e condiciona o potencial de resultados e de prosseguimento das intervenções após a saída dos consultores. Alguns empresários referem a sua responsabilidade nas situações de maior afastamento, mas a metodologia de intervenção e o papel dos consultores são aspectos cruciais nesta matéria, sendo de esperar capacidades de adaptação e de resposta suficientemente atractivas para dinamizar, de facto, a participação activa dos empresários.

Refira-se que na perspectiva dos actores contactados o grau de inovação da metodologia reside fundamentalmente na formação em contexto, a que acresce em alguns casos, a própria área temática da intervenção. A formação em contexto e a ideia de uma acção orientada para a situação concreta das empresas é certamente um elemento de base do modelo de formação-acção mas como vimos anteriormente esse ponto de partida é escasso para distinguir inequivocamente esta intervenção de outras formas de acção nas empresas.

***Sub-questão de avaliação: Quais são as estratégias de recrutamento e selecção de empresas?***

As dificuldades de mobilização das pequenas e médias empresas para a formação é uma problemática que percorre os sistemas formativos, e em parte a adopção de modalidades formativas como a formação-acção visa tornar os processos formativos mais atractivos e aumentar a sua participação.

Assim, atrair as empresas para a formação constitui uma primeira etapa com significado que, contudo, não esgota a exigência desta fase. Dadas as características particulares desta modalidade de formação é essencial que as empresas, ou seja os empresários/ dirigentes, estejam motivados para um processo de formação que promete mudanças e resultados, mas também convenientemente esclarecidos quanto às exigências do processo e ao seu papel.

O tipo de recrutamento de empresas adoptado pelos diversos projectos revela um cuidado particular nesta fase, atendendo a que os canais habituais de divulgação e informação foram reforçados com outro tipo de estratégias, nomeadamente contactos personalizados com as empresas, envolvimento activos das equipas de consultores e sessões públicas temáticas de informação e sensibilização para os temas dos projectos.

O resultado alcançado permitiu mobilizar sem grande dificuldade o número de empresas estabelecido para cada um dos projectos, e a escolha das empresas baseou-se fundamentalmente no cumprimento das regras de elegibilidade e na afirmação de disponibilidade e motivação. Porém, dadas as dificuldades de cumprimento dos cronogramas dos projectos, associadas fundamentalmente à dificuldade de desenvolvimento das intervenções nas empresas, admite-se que em muitos casos as empresas não estavam verdadeiramente conscientes do tipo de intervenção que seria desenvolvida na empresa.

Numa outra perspectiva, refira-se que não é visível que os critérios de selecção definidos para a Tipologia, nomeadamente “empresas em reestruturação ou com projectos integrados de desenvolvimento organizacional ... projectos integrados com outros apoios, nomeadamente no âmbito dos sistemas de apoio”, tenham sido usados como referencial central para a selecção das empresas. Note-se que a fase de implementação dos projectos coincidiu com a intempérie de Fevereiro de 2010, e alguns projectos orientaram-se para responder às empresas afectadas (p.e. +Comércio e PIAME), por isso nestes casos foram introduzidos critérios de selecção não previstos.

***Sub-questão de avaliação: Como se estruturam as equipas responsáveis pela intervenção nas empresas? Quais as estratégias de selecção dos consultores e formadores?***

Todos os projectos contaram com a participação de empresas de consultoria, empresas de formação ou consultores individuais, em todos os casos externos às entidades beneficiárias, que assumiram uma relevância central no desenvolvimento dos projectos, incluindo a definição do modelo de intervenção nas empresas.

Tabela 20. Lista de entidades executoras

<i>Entidades beneficiárias</i>	<i>Entidade executora</i>
ACIF/ PIAMEi9	RHmais
ACIF/ +Comércio	RHmais
ACIF/ +Turismo	Learn4U
CEM	Espaço Diálogo

ACSRAM	XC Consultores
ASSICOM	XC Consultores
ACIPS	XC Consultores
PROINOV/ Promarketing	PROINOV
PROINOV/ e-marketing	PROINOV
ECAM	Future Trends

A organização das equipas baseou-se num modelo que assentou na liderança de consultores seniores, e em equipas de consultores juniores orientadas por esses consultores. A informação recolhida junto das entidades beneficiárias e executoras aponta para a mobilização de consultores com experiência relevante de trabalho nas empresas e nos temas dos diversos projectos, mas não foi possível aceder a informação mais detalhada quanto às características específicas das equipas que intervieram no terreno. O testemunho dos empresários contactados revela um grau elevado de satisfação com o desempenho destas equipas.

Na generalidade dos casos, os consultores foram recrutados no Continente, tendo sido afirmado pelas entidades beneficiárias que não teria sido possível realizar os projectos com recursos exclusivamente da Região. Por outro lado, este tipo de recrutamento é, segundo estas entidades, um atractivo para as empresas, que tendem a valorizar mais os formadores de fora da Região.

A informação recolhida aponta para processos relativamente informais de orientação da acção dos consultores com menor experiência de trabalho nas empresas, excepto no caso dos projectos da ACIF que contemplaram uma componente específica de formação de consultores, que visou criar um corpo de consultores qualificados para apoiar as empresas na RAM.

Tabela 21. Duração dos projectos de formação dos consultores/ ACIF

<i>Projecto</i>	<i>Nº de horas</i>
+ Comércio/ ACIF	179
PIAMEi9 / ACIF	140

***Sub-questão de avaliação: Quais as estratégias de monitorização e avaliação implementadas pelas entidades beneficiárias?***

A monitorização realizada pelas entidades beneficiárias oscila entre o acompanhamento mais próximo dos projectos e da actividade das entidades executoras e uma tendência de maior afastamento relativamente à acção destas entidades e ao trabalho junto das empresas. Em qualquer caso, a relação das entidades beneficiárias com as empresas são escassas e materializaram-se sobretudo em contactos informais, nomeadamente durante a formação em sala, que em muitos casos ocorreu nas suas instalações.

A partir da análise documental dos projectos e das entrevistas realizadas podemos concluir que na generalidade dos casos a monitorização da intervenção nas empresas baseou-se fundamentalmente em reuniões de trabalho com as equipas de consultores. Note-se que em vários casos as entidades executoras mobilizaram para os projectos as suas equipas habituais o que terá facilitado a recolha desta informação. Não foram identificados mecanismos mais estruturados em termos do registo e feedback do ponto de situação da intervenção nas empresas, o que pode prefigurar uma situação mais complexa nos casos de projectos com número mais significativo de empresas.

Ao nível da avaliação foram identificados três projectos que se distinguem das práticas gerais adoptadas. Estes projectos, associados à Entidade Executora XC Consultores, contemplaram uma avaliação externa final desenvolvida por entidade independente, que abordou diversas dimensões de avaliação, incluindo uma componente de avaliação de impactos. Não cabe no âmbito deste Estudo proceder à análise dos relatórios produzidos, mas é importante valorizar esta iniciativa pelo que representa do ponto de vista da estruturação dos projectos.

Numa perspectiva de síntese quanto à questão do grau de inovação dos projectos desenvolvidos no âmbito das Acções de Formação-Consultoria, podemos afirmar o seguinte:

O cerne da inovação da modalidade de formação-consultoria face às práticas tradicionais de formação está associado ao princípio de organizar respostas aos problemas e oportunidades de desenvolvimento das empresas através da mobilização combinada de acções de consultoria e de formação para os trabalhadores das empresas, incluindo empresários/ dirigentes. Esta relação directa com os problemas e necessidades das empresas, que são o material de trabalho da consultoria e da formação, implica a personalização da acção na empresa em torno de figuras-chave nas empresas, nomeadamente o empresário/ dirigente.

Os projectos desenvolvidos no âmbito da Tipologia respeitam globalmente estes princípios, dado que revelam uma orientação clara para o apoio à resolução dos problemas de desenvolvimento das empresas, através das acções de consultoria e da formação em linha com as necessidades das empresas.

A forma como foram interpretados estes princípios gerais pelos projectos desenvolvidos no quadro da Tipologia Acções de Formação-consultoria, revela dois domínios principais de inovação que marcam a diferenças face a programas semelhantes com incidência no Continente:

- a abertura para o desenvolvimento de projectos com orientações distintas em termos das problemáticas empresariais trabalhadas e dos modelos de formação-consultoria operacionalizados;
- a ênfase na componente de consultoria com um potencial importante de resultados de curto prazo nas empresas, mas com menor capacidade de produzir, em simultâneo, mudanças igualmente significativas do ponto de vista das competências, nomeadamente do empresário/ dirigente.

Os programas desenvolvidos no Continente são também diversos entre si, mas organizam-se numa matriz que define áreas de intervenção e normas para a acção nas empresas, que incluem a duração e podem ir até à indicação da metodologia para a elaboração do diagnóstico nas empresas. Por outro lado, predomina um modelo de formação-acção em que há uma componente específica de formação dos trabalhadores e dos empresários/ dirigentes, na maior parte dos casos em contexto de trabalho, que é assumida como objectivo estratégico da intervenção.

Trata-se de perspectivas distintas, quer no que respeita à lógica de maior regulação e uniformidade dos projectos desenvolvidos, quer em termos da natureza da modalidade de formação-consultoria e do equilíbrio do protagonismo das componentes constituintes do modelo, ou seja a formação e consultoria. Ora, se por um lado a flexibilidade permitida pela Tipologia constitui, por si só, um qualidade interessante, pelo potencial de adequação à realidade do contexto empresarial na Região, por outro há ganhos manifestos numa maior regulação de elementos básicos do modelo, bem como num melhor equilíbrio entre a duração da formação e da consultoria.

Em qualquer caso, uma mudança drástica do cursor para a componente da formação, também não é uma boa opção, dado que o balanceamento certo entre formação e consultoria constitui uma característica essencial da qualidade dos processos de intervenção nas empresas. Esta é uma aprendizagem importante das avaliações dos programas desenvolvidos no Continente,

que ao enfatizarem a componente de formação limitam a capacidade de trabalhar os problemas concretos das empresas, aproximando a intervenção da lógica da formação tradicional.

Numa perspectiva mais operacional, relativa aos métodos accionados para a acção nas empresas, por exemplo ao nível do diagnóstico empresarial e definição do plano de acção, os estudos de caso não permitiram identificar práticas com elementos de inovação significativos. Contudo, importa realçar duas áreas de intervenção distintivas:

- A formação de consultores realizada no âmbito dos projectos da ACIF constitui uma área de actuação com muito significado, que não foi analisada de forma aprofundada no âmbito do Estudo, mas que se perspectiva com impacto relevante na acção directa junto das empresas;
- A capacidade evidenciada por alguns projectos (p.e. + Comércio) de articular a intervenção com o contexto local, gerar dinâmicas ao serviço da revitalização do comércio local e mobilizar as empresas e empresários para o trabalho em rede.

### **5.3. O CUSTO/ BENEFÍCIO ASSOCIADO A ESTE TIPO DE INTERVENÇÕES É JUSTIFICADO OU DEVERÁ SER SUBSTITUÍDO POR OUTRO TIPO DE INTERVENÇÃO?**

***Sub-questão de avaliação: O quadro de objectivos da tipologia de intervenção mantém-se pertinente face às necessidades das micro e PME envolvidas e do tecido empresarial regional?***

A análise do custo/benefício resultante de uma determinada intervenção procura pôr em equação a relação entre o custo associado ao investimento realizado e o retorno alcançado sob a forma de resultados e impactos. Enquadrando-se a intervenção em causa no âmbito de uma política pública, ganha relevo acrescido zelar pela boa performance desta relação e, sobretudo, assegurar que a mesma é pautada por uma lógica de proporcionalidade.

Naturalmente, a realização de uma análise de custo benefício e de eficiência comparada das intervenções apoiadas no Rumos pressuporia, em primeiro lugar, que o tipo de resultados alcançados estivesse claramente apurado e quantificado e, em segundo lugar, que existisse suficiente afinidade programática entre as intervenções para que pudessem ser postas em comum no que se refere à análise do investimento feito e dos benefícios obtidos. Ora, a realidade em causa está longe de se conformar a estas exigências.

Com efeito, como anteriormente já ficou explícito, é insuficiente o quadro de formalização dos resultados visados e alcançados em cada projecto e muito diversa a estratégia adoptada pelas diferentes tipologias da mesma natureza que, noutros programas, mobilizam financiamento no âmbito da mesma tipologia. Assim, a análise que aqui se promove procura, essencialmente, assegurar a produção de informação útil à problematização em torno das questões de eficiência e, complementarmente, assegurar uma perspectiva do quadro de financiamento que, embora relativa, possa ajudar a formar opinião.

O exercício realizado põe em comparação os custos médio por projecto e por formando e as durações médias dos projectos e da formação por formando apurados para o Programa Rumos com os identificados em tipologias idênticas do continente. Complementarmente, considerando que a formação modular se constitui como uma intervenção alternativa (no quadro da programação QREN) da promovida no contexto da formação-ação, comparam-se os custos apurados no Programa Rumos com uma simulação de custos para um curso de formação de 100 horas no âmbito das formações modulares.

A primeira pista de leitura que se retira é a de que o custo médio por projecto dos programas de formação-ação não apresenta uma variação significativa e que, no caso do Rumos, o valor

médio é significativamente pressionado por um número relativamente pequeno de projectos que apresentam um elevado desvio padrão face à média. Como referimos acima, mais de 70% dos projectos apresentam um custo inferior a 10 mil euros.

Tabela 22. Custo médio por projecto e por formando

	<i>Custo médio por empresa/projecto (€)</i>	<i>Custo médio por formando abrangido (€)</i>	<i>Duração média das componentes de formação e consultoria por projecto</i>	<i>Duração média da formação por formando abrangido</i>
Formação-consultoria Rumos	13578	1403	Formação – 95h Consultoria – 200h	11
Formação-consultoria Continente Caso 1	15200	414	Formação – 80h	15
Formação-consultoria Continente Caso 2	12700	651	Formação – 49h Consultoria – 124h	18
Formações modulares Simulação, Acção 100h (1)	11737	117		100

- (1) O cálculo apresentado é da responsabilidade da equipa de avaliação e apresenta os seguintes pressupostos: 1 acção de formação; com 100 horas de duração; desenvolvida ao longo da 14 dias e envolvendo 15 formandos. Os custos estimados consideram um volume de 1500 horas com um custo formador de 40 euros por hora. Os custos gerais financiados de acordo com o seguinte critério: 3,5 euros \* volume total de horas de formação. Nos pagamentos a formandos apenas se considerou o subsídio de refeição. De referir que, de acordo com informação veiculada pelo IGFSE, um projecto formativo de 100 horas inscrito no SIIFSE e apoiado pelo PO Rumos apresenta um custo/formando de 566 euros o que indicia que o custo médio ao nível das formações modulares poderá apresentar, também, uma significativa diferenciação e, provavelmente, estreitar a diferença ao nível do custo médio formando apresentada na simulação.

Mesmo quando comparado com a simulação feita para as formações modulares, verificamos que uma acção de formação com 100 horas que abrangesse 15 formandos teria, mobilizando de forma simples as regras de financiamento existentes, um custo de projecto aproximado ao dos projectos apoiados na formação-acção. Naturalmente, do ponto de vista dos resultados alcançáveis com cada um deles, as duas realidades não são directamente comparáveis, ou seja, não tendo fins idênticos não pode ser linear a análise entre os caminhos percorridos.

Uma investe mais no apetrechamento dos indivíduos a outra na qualificação e mudança das organizações. Uma mobiliza exclusivamente recursos formativos a outra de consultoria também. Nesta medida, não será fácil pô-las em comparação mas é possível considerar custos na ordem das proporções e, mais significativamente, analisar os custos associados à dimensão formativa presente em ambas as intervenções.

Ora, ao nível dos custos unitários em matéria de formação, a análise realizada reflecte que a tipologia de formação-consultoria do Programa Rumos apresenta um custo médio comparativamente elevado em resultado, sobretudo, da configuração do programa mitigar mais, em termos relativos, esta componente nos projectos. Importa notar que, por insuficiência da informação disponível, o custo médio apurado considera o custo total do projecto por relação ao número de formandos e não, como seria também interessante, o custo exclusivamente associado à vertente de formação.

Com efeito, o Programa Rumos será aquele em que a vertente formativa tem um peso mais pequeno face à duração global das intervenções. Complementarmente, é também aquele em que a duração média por formando abrangido é mais pequena, reflectindo uma menor



capacidade para envolver activos das empresas nos processos formativos. Estes dados acentuam o perfil anteriormente sinalizado, ou seja, uma maior ancoragem das intervenções à valência de consultoria e, com ela, um acréscimo do custo médio das intervenções.

A leitura da pertinência do quadro de objectivos é feita neste domínio de análise tendo por preocupação a forma como ele pode, ou não, potenciar a relação custo/benefício. Recordemos que o principal objectivo desta tipologia de intervenção é “apoiar a capacidade de adaptação das empresas, em particular das Micro e PME, através da implementação de acções de formação – acção, que visem a optimização das metodologias de gestão, bem como de processos conducentes à inovação organizacional, numa óptica de modernização e desenvolvimento empresarial e de melhoria das condições de trabalho”.

Servirá de pouco dizer que o objectivo acima enunciado mantém a pertinência que lhe foi atribuída no momento da programação do PO Rumos. Se alguma mudança pode ser imputada à evolução do contexto económico desde o momento de lançamento do Programa será a de reforçar ainda mais a já elevada pertinência deste objectivo. Com efeito, na óptica de análise que aqui se convoca, interessará mais saber em que medida a consecução deste objectivo é eficientemente promovida pelo instrumento avaliado. Ora, da informação recolhida e da leitura que mais especificamente é realizada no capítulo de avaliação de impactos resultam duas ideias que relevam para a análise em causa.

A primeira é a de que a metodologia de intervenção seguida revela desempenho positivo enquanto indutor de transformação nas empresas. A segunda remete para a convicção de que essa mudança poderia alcançar resultados em patamares mais elevados, nomeadamente quando se equacionam as dimensões de inovação e modernização.

A questão que se poderá colocar é a de saber o que se espera deste instrumento enquanto recurso para desenvolver competências. A questão de partida será saber se a abordagem proposta tem por objectivo mais imediato recorrer a metodologias formação-acção para qualificar os activos envolvidos ou se a mesma procura resultados imediatos ao nível da transformação das organizações propriamente ditas? Enquanto uma abordagem privilegia uma lógica formativa mais “pura” a outra atribui-lhe um carácter mais instrumental para os processos de mudança organizacional. Se uma é identitariamente mais próxima da formação-acção, a outra penderá mais para a formação-consultoria. Esta é uma distinção conceptual que a forma indiferenciada como os conceitos são mobilizados parece tornar obsoleta. Contudo, a reflexão acumulada em trabalhos de avaliação neste domínio diz-nos que cada vez mais se justificará estabelecer esta diferenciação conceptual.

Olhando para o enunciado programático do Programa, poderemos licitamente aceitar que este se situa, preferencialmente, neste segundo plano (o da formação-consultoria). Duas opções programáticas reforçam esta interpretação. A primeira refere-se a explicitação no enunciado de objectivos da expectativa de se verificarem mudanças concretas nos modelos organizacionais e de associar a intervenção a dinâmicas de reestruturação em curso. *A formação pela acção* capacita para gestação endógena de dinâmicas de mudança. *A formação para a acção* apoia a condução e participação do próprio processo de mudança. É, sem dúvida neste pé, que encontramos a abordagem programática proposta. A segunda opção, que corrobora esta interpretação, é a de privilegiar a componente de consultoria. Com efeito, é maior o peso de horas de consultoria do que de formação no âmbito dos projectos estudados.

A leitura que aqui fazemos reforça a perspectiva de coerência entre os objectivos enunciados e a estratégia adoptada. As duas com forte instrumentalidade para a produção de dinâmicas de mudança no curto prazo. Ao mesmo tempo, esta constatação reforça a capacidade explicativa do perfil de impactos obtidos e, por essa via, abona em favor da eficiência do quadro de acção apoiado. Com efeito, considerando o investimento feito, a capacidade de concretizar mudanças concretas nas organizações não deixa de ser um indicador valorizador do desempenho do Programa.

Porém, é precisamente esta tónica, que reforça a dimensão orientadora da acção de mudança em vez da capacitação por via do desenvolvimento de competências em contexto de trabalho, que se coloca a exigência que atrás referimos de posicionar os projectos apoiados numa linha de maior convergência com a agenda económica regional. Com efeito, se o investimento em formação (pela acção) acaba por ser orientado para produzir qualificações que de forma mais “aberta” induzem ou são mobilizadas por processos de mudança nas organizações, o investimento conduzido pelo lado da produção de mudança mensurável (para a acção) deve obedecer a critérios mais fechados de orientação estratégica. Se queremos apoiar a acção, devemos não só ser instrumentais do ponto de vista da componente formativa que mobilizamos mas, também, ser planeados do ponto de vista das dinâmicas de mudança que queremos induzir e dos impactos que esperamos alcançar.

A aposta em modelos de formação-consultoria que privilegiam a óptica do desenvolvimento de competências de gestão ou outras subsidiárias de processos de inovação organizacional requer um investimento maior no planeamento do referencial de competências a desenvolver e dos contextos para o seu desenvolvimento. Nesta óptica as empresas são espaços de formação mais do que espaços em reestruturação.

Os modelos de formação-consultoria que privilegiam a óptica do suporte à mudança organizacional olham para o desenvolvimento de competências de uma forma mais instrumental para o contexto concreto e incorporam uma elevada dimensão de aconselhamento à mudança. Será esta a abordagem que emerge do referencial programático do PO Rumos. Neste caso, estando-se perante uma política pública, entende-se que a medida da eficiência não se resume ao sucesso particular da intervenção numa dada empresa, mas antes, no alinhamento desse sucesso com a agenda de desenvolvimento mais ampla da região.

***Sub-questão de avaliação: Quais os factores distintivos desta tipologia comparativamente com outras modalidades de formação para as micro empresas e PME?***

***Sub-questão de avaliação: Em que medida é que os resultados alcançados se revelam distintivos dos resultados das modalidades tradicionais de formação?***

Do exposto se pode retirar já grande parte da distinção desta tipologia comparativamente com outras modalidades de formação para as micro empresas e PME

Ela reside, essencialmente, no sentido visado pelo processo de formação-acção e, por essa via, à disposição metodológica seguida. Saber se ela se mostra mais eficiente do que outras modalidades de formação não pode, por isso, obedecer a uma lógica comparativa simples de custos e de resultados. Em grande medida, a discussão deve residir na avaliação da relevância da finalidade proposta para o instrumento e essa será, como atrás se procurou referir, distinta da visada pelos outros instrumentos. Se esta interpretação não estiver correta urge, então clarificar o próprio enunciado de objetivos e toda a abordagem metodológica seguida. Se, pelo contrário, for clara a assunção desta distinção, então afigura-se importante questionar a sua relevância e ponderar a razoabilidade dos seus custos.

Do ponto de vista dos resultados, a distinção percebida é relativamente clara. Do lado dos programas de formação de activos e, mesmo, da abordagem seguida em alguns programas de formação-acção a ênfase é colocada no desenvolvimento individual de competências e na capacitação para a condução de processos de mudança com maior grau de iniciativa endógena. No caso do programa de formação-consultoria em apreço, a tónica é maior no apoio à condução dos próprios processos de mudança e, em resultado disso, a uma priorização da função consultoria. Será esta linha diferenciadora que explicará, também, a menor expressão dos impactos percebidos ao nível dos indivíduos quando comparados com os ganhos situados no plano organizacional. A informação recolhida nos estudos de caso é abundantemente ilustrativa desta diferença.



O exercício de avaliação conduzido até ao momento, leva-nos, pois, a considerar globalmente pertinente o referencial estratégico proposto e eficaz a abordagem metodológica seguida. Contudo, entende-se que ela terá um valor acrescentado maior e, por essa via, uma legitimação acrescida da diferenciação assumida, se garantir uma articulação maior com prioridades de desenvolvimento económico que pondere, como afirmado nos critérios de selecção, prioridades de âmbito sectorial e profissional regionalmente ponderadas.

Em função deste balanço, o futuro da Tipologia implica necessariamente algumas opções. Manter os traços gerais da metodologia, mas trabalhar o seu alinhamento com a agenda de desenvolvimento da Região e/ ou ajustar a metodologia procurando um equilíbrio mais virtuoso entre as componentes de formação e consultoria são algumas das escolhas que o Programa terá de fazer no futuro.

#### **5.4. QUAIS AS EVENTUAIS ALTERAÇÕES QUE ESTA TIPOLOGIA DE INTERVENÇÃO PODE TER NO FUTURO, PARA MELHOR POTENCIAR OS SEUS OBJECTIVOS E DAR SEGUIMENTO ÀS INTERVENÇÕES JÁ EFECTUADAS?**

***Sub-questão de avaliação: Quais as áreas de melhoria para a tipologia de intervenção no que respeita, nomeadamente ao quadro regulamentar, às condições de operacionalização (gestão, selecção de entidades e coordenação) e às modalidades de acompanhamento e avaliação dos projectos pelas entidades promotoras.***

***Sub-questão de avaliação: Que tipo de boas práticas desenvolvidas por outros programas de formação-consultoria podem ser transferidas para esta Tipologia de intervenção?***

A resposta a esta questão de avaliação e às duas sub-questões associadas está directamente relacionada com os conteúdos do capítulo “Recomendações”, nomeadamente a fundamentação e desenvolvimento das necessidades de evolução da Tipologia e respectivas sugestões de carácter mais operacional. Por isso, neste ponto optou-se por apresentar uma abordagem sumária, que serve como ponto introdutório ao último capítulo do Estudo.

A identificação das áreas de melhoria da Tipologia e a sinalização das boas práticas passíveis de transferência estão associadas a dimensões que se considera indispensável assegurar na perspectiva da qualidade dos processos de formação-consultoria e dos resultados junto das empresas e dos indivíduos.

Estas condições estão relacionadas com duas dimensões (i) o enquadramento global da Tipologia e a intervenção do Organismo Intermédio e das entidades beneficiárias e (ii) a acção directa nas empresas.

No primeiro caso estão em causa aspectos relacionados com as orientações estratégicas, as condições de financiamento, a gestão administrativa e financeira dos projectos, o processo de selecção das entidades beneficiárias e dos projectos, os referenciais de apoio, a formação dos consultores, a constituição das equipas e perfis dos consultores e formadores, a mobilização das empresas e a monitorização e avaliação da acção nas empresas.

No segundo caso trata-se de condições associadas à acção directa nas empresas, nomeadamente a metodologia de intervenção, o envolvimento do empresário/ dirigente, a condução do processo por parte dos formadores e consultores, o tipo de formalização da

intervenção nas empresas, a sincronização entre acções de formação e consultoria e o tipo de contratualização que é estabelecido com a empresa.

A sinalização das boas práticas tem como referência os programas de formação-consultoria desenvolvidos no Continente. Na ausência de informação sistemática relativa a esses programas foi usado o conhecimento acumulado pela equipa de técnica do Estudo no âmbito de outros trabalhos de avaliação.

Tabela 23. Áreas de melhoria e boas práticas

<i>Condições críticas de qualidade da Tipologia</i>	<i>Áreas de melhoria</i>	<i>Boas práticas passíveis de transferência</i>
Enquadramento global da Tipologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orientação estratégica da Tipologia;</li> <li>- orientações em relação à modalidade de formação-consultoria;</li> <li>- articulação entre as componentes de consultoria e formação;</li> <li>- quadro de programação do perfil dos projectos;</li> <li>- monitorização e avaliação dos projectos/ gestão da qualidade da acção das entidades beneficiárias;</li> <li>- trabalho em rede;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estabelecimento de durações de referência para a acção nas empresas;</li> <li>- visitas de carácter qualitativo às empresas;</li> <li>- recolha de evidências da acção nas empresas, nomeadamente relatórios;</li> <li>- reuniões periódicas com as entidades beneficiárias para regulação da intervenção e partilha de conhecimentos e experiências;</li> </ul>
Acção das entidades beneficiárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fase de selecção das empresas;</li> <li>- estruturação e formalização dos projectos e da modalidade de formação;</li> <li>- monitorização e avaliação da acção nas empresas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilização de orientações técnicas de suporte à acção dos consultores e formadores;</li> <li>- acções de enquadramento e preparação dos consultores e formadores para a acção na empresa;</li> <li>- critérios de selecção dos consultores e formadores acentuam dimensões de experiência e disponibilidade;</li> </ul>
Acção nas empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- envolvimento e adesão do empresário/ dirigente;</li> <li>- nível de estruturação e formalização da acção nas empresas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relevância da formação em contexto e “à medida” das necessidades específicas das empresas;</li> <li>- objectivos da intervenção nas empresas (consultoria e formação) formulados em termos de resultados esperados/ mensuráveis;</li> </ul>

## 6. CONCLUSÕES

A dinâmica de execução da Tipologia 1.2.3 do Programa Rumos (Acções de Formação-Consultoria) apresenta um percurso muito positivo a partir de 2009. As taxas de execução são a partir dessa data superiores a 100% ajudando a recuperar a ausência de execução havida em 2007 e 2008. Em Outubro de 2011, o número de empresas abrangidas ascendia a 459 e o número de formandos a 490 na componente de consultoria e 4.047 na formação.

O desenvolvimento da Tipologia assentou em dez projectos protagonizados por sete entidades beneficiárias, maioritariamente associações empresariais, que recorreram em todos os casos à contratação de entidades executoras para a concepção e implementação dos projectos. Cada um dos projectos fez uma interpretação própria da metodologia de formação-acção para as PME de que resultou um conjunto de projectos com dimensões distintas, mas também com práticas comuns.

O quadro de programação da Tipologia no seu conjunto, de cada um dos projectos e, mais especificamente, dos próprios planos individualizados por empresa revelam um défice de formalização que limita a capacidade de, por essa via, orientar e induzir a produção dos resultados visados. Correspondendo, nomeadamente, a uma insuficiente, e por vezes imprecisa, definição de objectivos e da sua articulação com as estratégias metodológicas seguidas este défice de detalhe e articulação.

Com efeito, o défice referido materializa-se no carácter relativamente abrangente da formulação dos objectivos de cada um dos projectos e a escassa concretização do tipo de resultados e efeitos esperados ao nível das empresas, em particular a definição de metas quantificadas para a intervenção. No entendimento da equipa de avaliação esse défice ao nível do quadro de programação limita, por um lado, a capacidade de impulsionar a qualidade dos resultados e, por outro lado, a própria possibilidade de produzir uma avaliação mais precisa na identificação dos níveis de sucesso na concretização da estratégia gizada, que permitisse dar feedback final à empresa, deixando um património de reflexão pertinente para calibrar intervenções futuras na própria organização. Este é um elemento essencial para encerrar qualquer processo de mudança organizacional planeada.

O perfil dos projectos de intervenção nas empresas apresenta uma diversidade muito grande, variando entre projectos com duração em redor as 200 horas e projectos que chegam a cerca de 1500 horas. Esta diversidade, por si só, constitui um atributo interessante uma vez que revela uma orientação pela diversificação dos projectos e pela capacidade de adequação aos contextos empresariais. Contudo, os estudos de caso realizados não evidenciam com a clareza que seria de esperar marcadas diferenças na natureza e modo de organização dos projectos em função da duração requerida para o seu desenvolvimento.

A possibilidade de “investir” numa quadro de programação que distinga e ajude a estruturar referenciais de actuação e correspondentes durações constituirá um desenvolvimento a ponderar. Tratar-se-ia, no fundo, de superar a omissão verificada ao nível das orientações técnicas específicas relativas à metodologia de formação-acção que foi integralmente confiada à responsabilidade de cada uma das entidades beneficiárias.

Embora os projectos se inscrevam na tipologia denominada “formação-acção individualizada”, nos casos estudados predominou uma lógica padronizada de acção, dado que quer a consultoria quer a formação estavam subordinados a programas pré-formatados. Com efeito, os casos estudados apontam para alguma padronização, por entidade beneficiária, do modelo de actuação seguido junto das empresas, o que põe em evidência a protecção metodológica e benefício para a capacidade de realização que advém de uma actuação mais planeada e

programada. Com efeito, considera-se que a possibilidade de sofisticar mais os projectos pode beneficiar com uma maior estruturação prévia do seu referencial estratégico e metodológico.

Em linha com o proposto pelos critérios de selecção, 87% das empresas envolvidas são maioritariamente micro e pequenas empresas (até 49 trabalhadores), localizadas em quatro concelhos, num *continuum* que se estende desde a Ribeira Brava até ao Machico.

Embora o quadro de programação surja como dimensão susceptível de ser valorizada, a leitura do quadro de objectivos explicitados para cada uma das empresas e, no âmbito dos estudos de caso realizados, dos resultados e impactes alcançados permite concluir por uma significativa capacidade de concretização dos desenvolvimentos visados. Com efeito, a introdução de novas ferramentas de gestão, incluindo soluções tecnológicas, de novas práticas e, em alguma medida, a reorganização de modos de funcionamento constituem aquisições explícitas em grande parte das empresas estudadas, existindo alinhamento das mesmas com o referencial estratégico percebido.

A capacidade de transferir para as empresas os instrumentos e práticas que realizam, globalmente, os objectivos enunciados para os projectos empresariais dá conta da eficácia da metodologia intervenção no que se refere à transferência de práticas e qualificação das práticas organizativas e de gestão nas empresas. Ainda que com um espaço de tempo curto para a sua materialização, os ganhos ao nível de indicadores de *performance* como o número de clientes ou o volume de negócios abrem, também, uma perspectiva positiva quanto aos níveis de eficácia alcançados.

Será este desempenho que explica o elevado grau de satisfação dos empresários com a participação na Tipologia. Ou seja, a expectativa quase sempre privilegiando a lógica empresarial de obter resultados concretos na realidade das empresas em detrimento de aquisições ao nível das aprendizagens cuja mobilização pelas práticas nem sempre se torna efectiva e é regra geral mais morosa, como é natural em qualquer processo de aprendizagem, é, de algum modo, correspondida pelo modelo de intervenção escolhido.

Em linha com o atrás referido, sublinha-se que, no seu conjunto, as Acções Consultoria-Formação enfatizam a componente de consultoria fortalecendo em razão disso a mudança nas empresas. Ao invés, a relativa subalternização da componente de formação limita os efeitos do ponto de vista do desenvolvimento individual de competências e, mais abrangentemente, da óptica que privilegia a formação pela acção.

Da análise documental e das entrevistas realizadas com consultores é perceptível que os projectos tiveram dificuldade em relacionar e sincronizar de forma orientada as acções de formação e a consultoria. As situações de não coincidência entre os destinatários da consultoria e da formação, ilustram bem esta situação. O que se constata é que os projectos desenvolvidos são hábeis na promoção da acção, sem contudo deixar claro que ela seja acompanhada de uma apropriação mais funda das aprendizagens e competências que podem induzir e sustentar essas mudanças.

Nesta perspectiva, entende-se que a óptica escolhida a partir do terreno da implementação é a de dar maior peso à consultoria para a mudança que, em nosso entender, se coaduna melhor com referenciais de actuação mais especificados e dirigidos. Com efeito, uma ênfase maior na formação faria supor um maior peso do enfoque no desenvolvimento transversal de competências e, por essa via, um leque mais “aberto” de contextos de aprendizagem e de aplicação e uma maior endogeneização dos processos de mudança.

A ênfase em processos mais dirigidos de mudança nas organizações beneficia com referenciais estratégicos de intervenção que definam com maior clareza os objectivos visados e a sua articulação com uma política regional de desenvolvimento empresarial. Como já se referiu, esta abordagem surge relativamente diluída no programa o que se traduz numa insuficiente aplicação dos critérios de selecção previstos para as escolhas dos projectos

apoiados. Com efeito, existem critérios cuja efectiva aplicação não emerge do perfil de empresas apoiadas e da natureza das próprias propostas de acção.

O perfil de pertença sectorial das empresas apoiadas, que nos estudos de caso é expressa através de um grande concentração em empresas comerciais, constitui um dos aspectos que no contexto acima referido deve merecer maior atenção. Com efeito, junto destas empresas a agenda de intervenção é, sobretudo, uma agenda orientada para o reforço das capacidades de atendimento, de marketing e de organização logística (com impacto nos custos). Esta agenda, sendo de óbvia pertinência para reforçar a competitividade e produtividade daquelas empresas, afigura-se empobrecida quando olhamos para o ponto de partida estratégico. Com efeito, as dinâmicas de inovação e reestruturação assumem um perfil pouco avançado e a articulação com factores potenciadoras da robustez do tecido empresarial regional e do sustento de um quadro produtivo mais diversificado uma expressão insuficiente. É nesta linha que se entende que o reforço do nível de programação pode constituir um importante contributo para qualificar estrategicamente a intervenção do programa.

O grau de compromisso e envolvimento dos empresários com os projectos constitui outro domínio onde se entende existir margem de progressão. Pelo contributo que representa para o sucesso das intervenções – os estudos de caso aferiram isso com bastante clareza –, apostar em processos de selecção que mais atentamente ponderem esta variável será uma importante condição de reforço da eficácia da tipologia. Apesar da atenção dedicada a esta fase projectos, admite-se que os empresários/ dirigentes não estavam inteiramente conscientes do tipo de intervenção que seria desenvolvida na empresa. Por outro lado, a longa duração da generalidade dos projectos coloca exigências acrescidas ao desempenho dos consultores e formadores, quer ao nível da capacidade de mobilização dos empresários/ dirigentes para as actividades previstas, quer em termos da organização e estruturação das acções concretas que são realizadas nas empresas.

Também a dimensão de acompanhamento da implementação dos projectos por parte das entidades beneficiárias junto das entidades consultoras surge como domínio com práticas relativamente frágeis e onde se afigura possível e desejável obter melhorias. A sua relevância no contexto de implementação do programa será crescente em função da importância dada à regulação estratégica dos projectos. Sublinhe-se aqui a importância de concertar um pano de fundo conceptual e organizativo comum que, sem eliminar o espaço para a diferença entre projectos, permita alinhar o seu modo de formalização. Este é um desenvolvimento crucial para melhor responder aos objectivos de monitorização e avaliação dos projectos.

A evolução do contexto económico e social reforça a pertinência que foi atribuída à Tipologia no momento da programação do PO Rumos. As características dos projectos desenvolvidos apontam para opções metodológicas que privilegiam a consultoria em detrimento da formação, atribuindo à intervenção nas empresas um carácter mais instrumental para os processos de mudança organizacional. Neste modelo, a formação não está ao mesmo nível da consultoria, por isso os resultados enfatizam a resposta à resolução dos problemas e necessidades das empresas mas desvalorizam uma intervenção simultânea e com a mesma ênfase ao nível do desenvolvimento das competências, dos empresários/ dirigentes ou dos colaboradores.

Em função deste balanço, o futuro da Tipologia implica necessariamente opções. A articulação com a agenda de desenvolvimento da Região, e a sua orientação específica face à evolução da conjuntura regional, nacional e europeia é certamente uma das opções principais. Mas há também a opção entre modelos de formação, ou seja, manter o modelo actual ou procurar um equilíbrio mais virtuoso entre as componentes de formação e consultoria. A opção por um modelo de *formação pela acção* ou de *formação para a acção* terá de responder à intenção da política pública, e é certo que a pertinência da Tipologia sairá reforçada com um melhor alinhamento dos projectos com as prioridades de desenvolvimento regional de âmbito sectorial e profissional.

## 7. RECOMENDAÇÕES

O contexto orientador para a formulação das recomendações de apoio ao desenvolvimento da Tipologia considera:

- A importância de atribuir uma maior orientação estratégica à medida, alinhando os projectos que financia com domínios de aposta com impacto mais sensível na competitividade da região. Trata-se de procurar um referencial estratégico que contribua para reforçar a articulação entre os objectivos dos projectos e os critérios de selecção contemplados no que se refere às dimensões de reestruturação das empresas e de reforço da competitividade e da produtividade da economia da RAM.
- A utilidade de contemplar um quadro de programação mais orientador relativamente à organização dos projectos e às actividades que devem suportar o seu desenvolvimento, apostando em processos de acompanhamento e monitorização que contribuam para reforçar o sucesso no cumprimento dos objectivos estabelecidos.
- A necessidade de reforçar a componente de formação, procurando um maior equilíbrio entre as duas dimensões que compõem a Tipologia e, com ela, uma maior garantia de promoção das competências necessárias aos processos de mudança visados.
- A relevância de reforçar a fase de selecção das empresas como uma das vias para amenizar as dificuldades de mobilização dos empresários e maximizar as condições relativas à pertinência e oportunidade da acção da Tipologia, face aos problemas, necessidades e condições específicas das empresas.
- A importância de rentabilizar a experiência do sistema regional de actores na concepção e desenvolvimento de projectos de formação-consultoria, promovendo o trabalho em rede e aumentando a capacidade regional para liderar a oferta de formação para as micro empresas e PME.

A tabela seguinte apresenta uma síntese das áreas de recomendação e os elementos centrais de operacionalização.

Tabela 24. Síntese das recomendações

<i>Área de recomendação</i>	<i>Elementos centrais de operacionalização</i>
1. Reforço da orientação estratégica da Tipologia para as problemáticas-chave de competitividade dos sectores e das empresas na Região	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhar os projectos com os sectores de actividade que maior contributo possam dar para o desenvolvimento económico da RAM, considerando a utilidade que terá reforçar a competitividade dos sectores com maior importância para a economia da região, daqueles que sejam apontados como apostas para o crescimento da economia e dos que intervenham no domínio dos bens transaccionáveis;</li> <li>- Privilegiar projectos cuja estratégia de intervenção se dirija a domínios problema com maior impacto ao nível da modernização e reestruturação empresarial.</li> </ul>
2. Incremento dos resultados ao nível do desenvolvimento das competências dos empresários, dirigentes e trabalhadores das empresas apoiadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assumir a formação dos empresários/ dirigentes e dos trabalhadores como objectivos estratégicos;</li> <li>- Reforçar a duração da componente de formação;</li> <li>- Assumir o empresário/ dirigente como figura-chave da acção nas empresas, assegurando a sua participação nas intervenções, de modo a que possa criar as condições de partida e ao longo, necessárias à introdução das mudanças na empresa;</li> <li>- Reforçar a orientação para uma mobilização combinada das componentes</li> </ul>



<i>Área de recomendação</i>	<i>Elementos centrais de operacionalização</i>
	de consultoria e formação; - Reforçar a componente de formação em contexto real de trabalho e “à medida” das necessidades diagnosticadas;
3. Definição de um quadro de programação mais orientador do perfil dos projectos	- Estabelecer uma duração de referência para a intervenção e para as componentes de formação e consultoria num formato que assegure flexibilidade face às necessidades específicas das empresas; - Equilibrar a relação entre a duração da consultoria e da formação; - Reforçar a estruturação e formalização das componentes de diagnóstico e análise estratégica das empresas;
4. Reforço da monitorização e avaliação dos projectos e da acção nas empresas	- Adoptar nos diversos patamares de desenvolvimento da Tipologia (gestão global, gestão dos projectos e gestão da acção nas empresas), metodologias de concepção e avaliação que favoreçam a avaliação, interna e externa, dos resultados e impactos junto das empresas; - Promover a efectividade dos instrumentos de avaliação previstos; - Acompanhar de forma mais próxima o desenvolvimento dos projectos das entidades beneficiárias, incluindo uma dimensão formativa no acompanhamento;
5. Valorização da fase de selecção das empresas	- Aumentar o investimento na selecção das empresas, prevendo uma fase de pré-diagnóstico; - Estruturar de forma mais precisa os critérios de selecção das empresas; - Valorizar a participação das empresas através de “benefícios” no acesso a outros programas;
6. Rentabilização da experiência do sistema regional de actores e promoção do trabalho em rede	- Alimentar o trabalho em rede e partilhar experiências e aprendizagens entre a rede de consultores e formadores e a rede de entidades beneficiárias; - Criar condições para a organização de acções de informação e formação para consultores e formadores

O desenvolvimento das áreas de recomendação inclui a apresentação dos elementos que fundamentam a sua relevância e a sinalização das dimensões de operacionalização que se considera fundamental empreender. As dimensões não sinalizadas perspectivam desenvolvimentos conceptuais e operacionais mais apurados, que são igualmente relevantes mas com níveis distintos de prioridade.

## **1. Reforço da orientação estratégica da Tipologia para as problemáticas de competitividade dos sectores e das empresas na Região.**

### Elementos de fundamentação:

- O quadro regulamentar da Tipologia inclui um conjunto de orientações de ordem genérica quanto aos sectores e problemáticas empresariais a privilegiar. A resposta das entidades beneficiárias, materializada em dez projectos, inclui intervenções orientadas para uma acção integrada nas empresas, fundamentalmente dos sectores do comércio e turismo, e intervenções centradas em áreas funcionais específicas (qualidade, HACCP, ambiente, marketing, ...), com maior diversidade sectorial, mas com predominância do comércio e serviços;

- A apreciação dos resultados e impactos da Tipologia, baseada numa análise qualitativa dos projectos e da acção nas empresas, revela que na maior parte dos casos estudados em profundidade (18 empresas) foram produzidas mudanças com significado em termos das práticas organizativas e de gestão, com impacto ao nível de indicadores de *performance*,

sobretudo no que se refere aos clientes. Os resultados em termos da evolução das competências dos participantes (empresários, dirigentes, trabalhadores), revelam-se menos incisivos, em função da valorização da componente de consultoria que atribui à intervenção nas empresas um carácter mais instrumental em favor dos processos de mudança organizacional.

- Estes resultados e impactos ilustram o potencial da metodologia de formação-consultoria no apoio à modernização e competitividade das empresas, que se considera merecer uma orientação mais estratégica no sentido das problemáticas de desenvolvimento regional. O contexto de escassez de recursos acentua a necessidade de concentrar o investimento nos problemas-chave dos sectores e das empresas.

#### Elementos de apoio à operacionalização:

- Definir um conjunto de sectores de actividade a privilegiar pelos projectos a apresentar (turismo, sectores industriais tradicionais, segmentos inovadores no domínio dos bens e serviços transaccionáveis alguns segmentos do sector agrícola e florícola,...). Considera-se que a candidatura poderia contemplar a definição de um número limitado de programas de âmbito sectorial e um programa transversal, mais flexível, onde caberiam projectos cuja pertença sectorial não coincidisse com a contemplada nos programas. A cada um dos programas deveria ser atribuída uma dotação orçamental específica que procuraria garantir uma maior representatividade dos diferentes sectores económicos nos apoios atribuídos.

- Estabelece-se como hipótese de trabalho que a definição de programas sectoriais a considerar, nomeadamente as áreas de aposta dentro de cada agregado sectorial, sejam definidas em articulação com a tutela e os representantes sectoriais relevantes (inovação e mudança nas empresas, optimização da gestão, lançamento de novas empresas, gestão da mudança inter-geracional, gestão de topo/ formar o empresário).

- Os critérios de selecção deveriam desagregar para cada sector o conjunto de prioridades a contemplar e que serviriam para orientar a abordagem proposta pelos projectos.

- Para além destes estabelecer-se-ia um programa transversal que recolheria projectos de outros sectores de actividade não contemplados nos programas. Dentro do programa transversal deveria contemplar-se o apoio a projectos que se orientem para apoiar novas iniciativas empresariais e que, desse modo, assumissem um figurino orientado para apoiar a renovação do tecido produtivo da RAM.

- Uma maior discriminação na orientação estratégica desta medida poderá justificar a definição de critérios de selecção que cruzem as prioridades sectoriais com domínios temáticos de intervenção a privilegiar. A qualificação da gestão, o apoio a processos de internacionalização, a diversificação de produtos, novas formas de comercialização, a qualidade e segurança, a valorização ambiental, entre outros, são domínios temáticos cuja importância relativa para a modernização e competitividade dos diferentes sectores é variável. Neste sentido, uma aposta mais orientadora do ponto de vista do modelo de desenvolvimento, pode beneficiar com uma identificação prévia de domínios temáticos a privilegiar em cada sector.

## **2. Reforço dos resultados ao nível do desenvolvimento das competências dos empresários, dirigentes e trabalhadores das empresas apoiadas.**

#### Elementos de fundamentação:

- Número reduzido de trabalhadores envolvidos nas componentes de consultoria e formação e resultados ao nível da evolução dos conhecimentos e competências dos participantes, a partir da análise qualitativa a empresas, com incidência limitada;



- Desequilíbrio na repartição de horas, com privilégio para as horas de consultoria, e estruturação mais débil da componente de formação, que aliás se organiza, regra geral, numa lógica de formação padronizada e fora do contexto real das empresas;
- Variabilidade do papel e envolvimento do empresário/ dirigente (protagonista central, participação parcelar, ausência ...) limita a sua adesão à formação inter-empresas e a sua capacidade enquanto agente mobilizador dos seus colaboradores para a mudança;
- Importância de rentabilizar a tipologia como espaço para trabalhar as percepções e as resistências dos empresários/ dirigentes das micro empresas e PME relativas à sua própria formação e à formação dos colaboradores.

#### Elementos de apoio à operacionalização:

- Integrar a formação dos empresários/ dirigentes e dos trabalhadores como objectivos estratégicos da Tipologia e ajustar a duração da formação (ver recomendação 3); esta orientação poderá ser assumida, quer pela via do reforço da componente de formação, quer pelo alargamento dos destinatários das acções de consultoria, que na versão actual estão centradas fundamentalmente nas figuras empresário/ dirigentes. Ainda neste âmbito, considera-se que os projectos deveriam procurar vincular o empresário ao cumprimento de um programa de formação mínimo, especificamente articulado com o perfil da intervenção visada pelo projecto.

- Assumir o empresário/ dirigente como figura-chave da acção nas empresas, ainda que o seu papel possa ser distinto, consoante a orientação específica da intervenção: facilitador e dinamizador do processo de mudança ou destinatário e interlocutor directo das acções de consultoria e formação. Esta opção implicaria que o quadro de contratualização com as empresas deveria privilegiar o envolvimento do empresário no acompanhamento do projecto, sendo este um dos critérios a contemplar no processo de selecção das empresas a abranger pelo programa.

- Reforçar a orientação para uma mobilização combinada de consultoria e formação para responder aos problemas e oportunidades de desenvolvimento das empresas, que pressupõem necessidades em matéria de consultoria e de desenvolvimento de competências, ambas ao serviço de uma intervenção integrada nas empresas;

- Reforçar a componente de formação em contexto e “à medida” das necessidades e problemas diagnosticados, para os empresários/ dirigentes e trabalhadores;

- Reforçar os instrumentos de apoio à estruturação da componente de formação, através da integração na fase de definição do plano de acção do documento “plano de formação”.

- Articular a acção da tipologia em matéria de desenvolvimento de competências com outras intervenções em curso, nomeadamente no âmbito dos processos de RVCC. Esta opção contempla duas linhas intervenção: (1) integrar em todos os projectos uma abordagem de sensibilização para o desenvolvimento de competências e a aprendizagem ao longo da vida; (2) privilegiar, sempre que possível, a articulação da formação realizada com os referenciais do Catálogo Nacional de Qualificações de modo a favorecer a capitalização dessa formação e processos subsequentes de qualificação.

- Basear a intervenção nas empresas em percursos metodológicos que promovam a acção concertada entre a formação e a consultoria e facilitem a clarificação dos resultados esperados. Este percurso implica um conjunto de etapas e subprodutos, nomeadamente:

-- Problemas e oportunidades de desenvolvimento das empresas; necessidades de organização; necessidades de competências do empresário/ dirigente; necessidades de competências dos trabalhadores; acções de consultoria/ objectivos e medidas; plano de formação/ objectivos e acções de formação.

### 3. Estabelecer um quadro de programação mais orientador do perfil dos projectos

#### Elementos de fundamentação:

- A opção por um modelo aberto levou a que os projectos em curso apresentem diferenças significativas quanto à duração, empresas envolvidas, tipo e foco de acção nas empresas e metodologias de intervenção;
- A apreciação dos resultados e impactos da Tipologia, baseada numa análise qualitativa da acção nas empresas, indica que a profundidade dos resultados e impactos percebidos (mudanças com significado em termos das práticas organizativas e de gestão e melhoria de indicadores de *performance*, sobretudo no que se refere aos clientes), está relacionada com dois factores principais:
  - (i) a pertinência da acção na empresa, condicionada pela debilidade dos níveis de estruturação global ou pela resposta a problemas específicos (qualidade, marketing, ...);
  - (ii) o envolvimento activo do empresário e participação alargada aos trabalhadores.
- O nº de horas de duração da intervenção na empresa (dentro do escalão médio dos projectos) não foi identificado como elemento central para a diferenciação dos resultados; esta análise não contempla os casos extremos - projecto com 50h e projecto com 1.472h;
- Sem eliminar o espaço para a diferença e para a adaptabilidade às necessidades das empresas é importante alinhar orientações de base para a acção nas empresas, de modo a reforçar a legibilidade da tipologia, interna e externa, promover a eficiência e orientar a afirmação de uma identidade própria da formação-consultoria no quadro das ofertas de formação para micro empresas e PME;

#### Elementos de apoio à operacionalização:

- Estabelecer uma duração de referência para a intervenção e para as componentes de formação e consultoria (nº de horas), que podendo assentar no critério “dimensão das empresas”, deve ser suficientemente flexível para acolher a diversidade de situações empresariais. Assim, considera-se que:
  - a duração dos projectos deveria variar entre uma duração mínima de 150 horas e uma duração máxima de 300 horas. Esta proposta tem por referência os valores médios dos projectos apresentados nas anteriores candidaturas e a modelação assumida pelos projectos do Continente. De referir que a adopção desta solução organizativa tem nos objectivos de reforço da eficiência de recursos num quadro de maior escassez da dotação orçamental disponível uma relevância acrescida;
  - o equilíbrio na distribuição do número de horas entre a componente de formação e de consultoria deveria apontar uma variação entre 30% a 50% da componente de formação o que, preservando uma útil margem de flexibilidade, garantiria um acréscimo da representatividade média da componente de formação no conjunto dos projectos.
- Associar à indicação da duração de referência a constituição de uma bolsa de horas por projecto/ entidade beneficiária, permitindo a transferência de horas de formação e de consultoria entre empresas, em função das necessidades específicas decorrentes dos planos de acção;
- Reforçar as componentes de diagnóstico e análise estratégica das empresas, que preferencialmente devem ser percebidas na globalidade da sua acção e das suas áreas funcionais, e de definição de planos de desenvolvimento e prioridades de acção susceptíveis de serem trabalhadas no quadro da consultoria e formação disponibilizadas pelos projectos;

- Reforçar os níveis de estruturação e formalização das fases de diagnóstico e de definição do plano de acção, assegurando que o modelo de intervenção nas empresas contempla produtos tangíveis e com potencial de utilização para além do *terminus* da acção nas empresas, nomeadamente 1) diagnóstico 2) plano de acção e 3) avaliação de resultados.
- Disponibilizar um manual para as entidades beneficiárias e equipas de consultores e formadores que sistematize as principais orientações técnicas para a acção nas empresas (estratégia de formalização de objectivos e plano de actividades, definição de indicadores, estratégia de acompanhamento e reporte, ...).
- Estabelecer uma duração de referência para período de intervenção nas empresas (nº de meses) e para a duração de cada uma das fases (diagnóstico, definição de plano de acção, implementação do plano de acção).

#### **4. Reforçar a monitorização e avaliação dos projectos e da acção nas empresas**

##### Elementos de fundamentação:

- Um cenário de reforço da orientação estratégica e técnica da Tipologia não deverá hipotecar as margens de autonomia e criatividade das equipas técnicas ao nível da concepção e montagem dos projectos; este espaço de “formatação à medida” dos projectos, associado à diversidade e número de actores (entidades beneficiárias, empresas de consultoria e formação, consultores e formadores individuais), integra risco de dispersão de formas de acção, que importa regular, privilegiando o patamar final da intervenção – a empresa;
- O carácter inovador e diferenciador da metodologia face às práticas tradicionais de formação coloca exigências específicas na concepção, montagem e operacionalização dos projectos, e é fundamental que as desejáveis práticas de melhoria contínua incorporem informação da monitorização e avaliação dos processos e dos resultados;
- Aumentar a capacidade de evidenciar os resultados da tipologia no apoio à modernização e competitividade das empresas e ao desenvolvimento da função de gestão empresarial, é essencial para a afirmação da formação-consultoria no quadro das ofertas de formação para as micro empresas e PME, incluindo neste âmbito o aumento da adesão dos empresários/dirigentes;

##### Elementos de apoio à operacionalização:

##### **- Monitorização e avaliação da Tipologia:**

- Associar aos objectivos estratégicos e operacionais da Tipologia indicadores-chave relativos aos resultados esperados;
- Envolver perito externo numa intervenção de avaliação de carácter formativo, baseada no seguimento de uma amostra de empresas desde a fase de selecção até à apreciação dos resultados e impactos;

##### **- Monitorização e avaliação dos projectos das entidades beneficiárias:**

- Contratualizar com as entidades beneficiárias a definição de objectivos e metas quantificadas relativas aos resultados esperados nas empresas;
- Reunir periodicamente com as entidades beneficiárias com vista a regular a concretização dos objectivos esperados;
- Promover acções de visita de acompanhamento qualitativo às empresas;

-- Regular de forma mais próxima a operacionalização do modelo de formação-consultoria, através, por exemplo, da recolha por amostra dos produtos previstos (diagnóstico, plano de acção);

- Monitorização e avaliação da acção nas empresas por parte das entidades beneficiárias:

-- O desenvolvimento dos projectos nas empresas deveria obedecer a um roteiro mínimo comum que salvasse a adopção de um conjunto de actividades e estratégias que se consideram poder reforçar a capacidade de alcançar os resultados visados. Assim, considera-se:

- que cada projecto de intervenção na empresa deve ser objecto de uma contratualização prévia relativamente aos objectivos visados, aos recursos e envolvimento a assegurar pela empresa. Para os objectivos definidos devem ser acordados indicadores adequados a mensurar a sua concretização.

-- Promover a efectividade dos instrumentos de avaliação previstos e a sua utilidade para a regulação da acção e melhoria dos processos;

-- Promover melhor formalização da acção nas empresas, através nomeadamente o estabelecimento de uma ficha-tipo, que permita uma harmonização mínima da informação relativa à caracterização da intervenção, nas suas componentes básicas: diagnóstico, plano de intervenção e balanço final.

## **5. Valorização da fase de selecção das empresas**

### Elementos de fundamentação:

- Dificuldade de mobilização dos empresários para a acção nas empresas limita a capacidade de seleccionar as empresas em função de critérios de pertinência e oportunidade da intervenção e reforça o protagonismo de critérios relacionados exclusivamente com a motivação;
- Formulação de expectativas por parte dos empresários/ dirigentes, na fase inicial dos projectos, insuficientemente relacionadas com os objectivos e resultados esperados da intervenção e com as exigências associadas ao modelo de formação-consultoria, nomeadamente ao nível do acompanhamento e participação;
- Situações de fraca adesão dos empresários/ dirigentes para as actividades previstas no modelo de intervenção dos projectos, particularmente na componente de formação inter-empresa; o trabalho realizado junto das empresas não permitiu concluir da vantagem do uso de plataformas on-line como suporte às acções e consultoria e formação;
- Reduzida clareza dos critérios adoptados para a selecção das empresas, incluindo os casos de empresas com envolvimento reiterado.

### Elementos de apoio à operacionalização:

- Dotar esta fase de maior estruturação, prevendo actividades de sensibilização e divulgação com maior diversidade e segmentação, centradas fundamentalmente nos efeitos já observados;
- Aumentar o investimento na selecção das empresas, prevendo uma fase de pré-diagnóstico decisiva para definir da pertinência e oportunidade do envolvimento da empresa;

- Estruturar de forma mais precisa os critérios de selecção das empresas e clarificar os critérios de selecção para as situações de empresas apoiadas mais do que uma vez pela Tipologia, privilegiando casos em que ocorra investimento produtivo ou em qualificação;

- Privilegiar empresas que pela sua condição específica não teriam condições de financiar intervenções similares de consultoria e formação, ponderando caso a caso candidaturas de empresas com capacidade financeira e económica significativa;

- Assegurar a representatividade do perfil dominante das empresas, nomeadamente em termos de dimensão, sem descurar que a definição do número de empresas a envolver por escalão de dimensão deve estar directamente relacionada com as áreas e sectores de aposta;

- Valorizar a participação através da inclusão nos critérios de análise de candidaturas a outros programas de apoio às empresas de uma ponderação específica decorrente da participação na tipologia;

## **6. Rentabilização da experiência do sistema regional de actores e promoção do trabalho em rede**

### Elementos de fundamentação:

- Embora o recurso a capacidade técnica externa à Região tenha sido prática comum na generalidade dos projectos, um número expressivo de associações empresariais, centros de formação e consultores e formadores da Região detém actualmente uma experiência com significado ao nível da formação-consultoria;

- Melhorar a capacidade regional e os recursos internos para assumir maior protagonismo no desenvolvimento dos projectos implica contornar a tendência de atomização dos projectos, fomentar a partilha de experiências e conhecimentos e consolidar uma bolsa de consultores e formadores da Região especializados na formação-consultoria.

### Elementos de apoio à operacionalização:

- Promover reuniões periódicas das entidades beneficiárias e das equipas de consultores e formadores, com o objectivo de alimentar o trabalho em rede e partilhar experiências e aprendizagens;

- Criar condições para a organização de acções de informação e formação com o objectivo de consolidar a bolsa de consultores e formadores com competências específicas em matéria de formação-consultoria.

**Matosinhos**

R.Tomás Ribeiro, nº 412 – 2º  
4450-295 Matosinhos Portugal

Tel (+351) 229 399 150  
Fax (+351) 229 399 159  
porto@quaternaire.pt

**Lisboa**

Av. António Augusto de Aguiar  
Nº15 – 5º Dto  
1050-012 Lisboa Portugal

Tel (+351) 213 513 200  
Fax (+351) 213 513 201  
lisboa@quaternaire.pt

[www.quaternaire.pt](http://www.quaternaire.pt)